

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresárias

Mestrado em Marketing e Comunicação

Comunicação Interna na Novartis

Maria Cândida Rodrigues Caleiras

Coimbra, 2015

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Maria Cândida Rodrigues Caleiras

Comunicação Interna na Novartis

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, apresentada ao
Departamento de Comunicação e Ciências Empresarias da Escola Superior de
Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof^ª. Doutora Maria de Fátima Neves

Arguente: Prof^ª. Doutora Joana Fernandes

Orientador: Prof^ª. Doutora Rosa Sobreira

Data da realização da Prova Pública: 11 de maio de 2015

Classificação: 14 valores

Maio de 2015

“ Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”

Madre Teresa de Calcutá

Agradecimentos

Após cerca de vinte anos sem ligação aos estudos desta área, levar a cabo a elaboração da dissertação deste mestrado não foi um projeto fácil.

Para que se tornasse possível foi fundamental a colaboração direta ou indireta de muitas pessoas.

Assim, agradeço especialmente:

Ao meu marido pelo incentivo para ultrapassar todos os desafios que se colocaram ao longo destes meses;

Aos meus filhos, pela paciência para tolerar o meu “mau humor” e pela minha falta de tempo e dedicação em muitos momentos;

Aos meus amigos, pelas palavras de apoio e coragem nas ocasiões de maior desalento;

À minha orientadora, Doutora Rosa Sobreira, pela orientação e apoio concedido e pela liberdade de ação que me permitiu;

À Inês Varelas e à Patrícia Adegas, por toda a simpatia e disponibilização de informação, dados e esclarecimentos respeitantes à área da comunicação da Novartis;

Aos colegas de trabalho que colaboraram na realização dos questionários;

A todos os colegas de mestrado que mais diretamente me apoiaram nas mais variadas situações.

Comunicação Interna na Novartis

Resumo: A Comunicação Interna (CI) é atualmente considerada uma das principais ferramentas estratégicas no seio das organizações modernas, sendo mesmo apontada como o vetor fundamental para o sucesso das mesmas, não só na sua vertente social mas também económica.

Por outro lado é essencial que a CI seja percebida e adequada a cada membro da organização, sendo necessário avaliar as preferências dos seus colaboradores. Esta só é eficaz se for veiculada através de formatos úteis e aceitáveis por estes.

Parece, assim necessária e importante, uma melhor compreensão de como uma organização usa a comunicação, de que forma a veicula, para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões.

Deste modo, este trabalho pretendeu demonstrar como os colaboradores da Novartis percecionam o processo e os instrumentos de comunicação interna utilizados pela empresa.

Na base de sustentação de todo o estudo esteve a pesquisa bibliográfica e a realização de um inquérito por questionário online, resultando numa amostra de 91 inquiridos. O tratamento estatístico dos dados foi realizado em Excel. Com esta investigação conseguimos verificar que a Novartis já tem uma política de CI muito abrangente, e uma preocupação de transmitir toda a informação a todos os colaboradores. Por sua vez, estes consideram-na fundamental para o sucesso da organização, reconhecendo, no entanto, que este processo é feito de uma forma indistinta, perdendo-se, por vezes, o interesse na informação. Daí os resultados, também, revelarem alguma discrepância no que diz respeito às preferências pelo uso de determinados meios e aos motivos das respetivas escolhas.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Organização; Colaboradores

Comunicação Interna na Novartis

Abstract: Internal Communication (IC) is now considered one of the main strategic tools within modern organizations, and even seen as the fundamental vector for the success of the same, not only in its social as well as economic aspects.

On the other hand it is essential that the CI is perceived and tailored to each member of the organization, is necessary to evaluate the preferences of its employees. This is only effective if it is conveyed through useful and acceptable for these formats.

It seems therefore necessary and important, a better understanding of how an organization uses communication, how the relays, to construct meaning, create knowledge and make decisions.

Thus, this work aims to demonstrate how the Novartis associates percepcionam the process and internal communication tools used by the company.

In support base throughout the study was the literature and conducting a survey online questionnaire, resulting in a sample of 91 respondents. The statistical treatment of the data was performed in Excel.

With this research we can verify that Novartis already has a very comprehensive CI policy, and a concern to forward all information to all employees. In turn, these consider it crucial to the success of the organization, recognizing, however, that this process is done in a indiscriminately, losing, sometimes the interest in the information. Hence, the results also reveal a discrepancy with respect to the preference for the use of certain means and the respective choices of reasons.

Keywords: Internal Communication; organization; employees;

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 3 |
| CAPITULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 5 |
| 1. Comunicação Interna | 7 |
| 1.1. Perspetiva Histórica de Comunicação Interna | 7 |
| 1.2. A Importância da Comunicação Interna | 11 |
| 1.3. Objetivos da Comunicação Interna | 12 |
| 1.4. A Eficácia da Comunicação Interna..... | 14 |
| 1.5. A Avaliação da Comunicação Interna..... | 20 |
| 2. Os Meios de Comunicação Interna..... | 22 |
| 2.1. A sua relevância..... | 22 |
| 2.2. Os diferentes tipos de meios..... | 24 |
| 3. Objeto de estudo..... | 27 |
| 4. Objetivo principal do estudo..... | 28 |
| 4.1. Objetivos secundários | 29 |
| CAPITULO II - FUNDAMENTAÇÃO EMPIRICA | 31 |
| 1. Metodologia | 33 |
| 1.1. Meios de comunicação interna na Novartis | 33 |
| 1.2. Amostra..... | 34 |
| 1.3. Procedimento e Instrumento | 35 |
| 1.4. Tratamento dos dados | 36 |
| 2. Resultados | 36 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO III - DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 49 |
| 1. Análise e discussão dos resultados | 51 |
| 2. Conclusões e sugestões | 53 |
| 3. Limitações ao estudo e perspetivas futuras | 56 |
| BIBLIOGRAFIA | 59 |
| ANEXOS..... | 67 |
| Anexo I - Meios de Comunicação Interna | 67 |
| Anexo II - Gráficos | 69 |
| Anexo III - Questionário- Comunicação Interna na Novartis | 75 |

Abreviaturas

CI – Comunicação Interna

ACI – Auditoria à Comunicação Interna

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Sexo | 69 |
| Gráfico 2 Faixa etária | 69 |
| Gráfico 3 Tempo de serviço | 70 |
| Gráfico 4 Departamento | 70 |
| Gráfico 5 Processos de Comunicação | 71 |
| Gráfico 6 Recursos- Frequência com que os usa..... | 71 |
| Gráfico 7 Recursos- Frequência com que participa..... | 72 |
| Gráfico 8 Tipos de Comunicação-Que conteúdos lê..... | 72 |
| Gráfico 9 Tipos de Comunicação mais importantes..... | 73 |
| Gráfico 10 Porque razão os considera mais importantes | 73 |
| Gráfico 11 Tipos de Comunicação menos importantes..... | 74 |
| Gráfico 12 Porque razão os considera menos importante | 74 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Comunicação Efetiva Conduz a Superior Performance Financeira (Yates, 2010) | 19 |
| Figura 2 Logótipo Novartis | 27 |
| Figura 3 Intranet | 67 |
| Figura 4 Newsletter Electrónica | 67 |
| Figura 5 Comunicação Direcção Geral..... | 67 |
| Figura 6 Campanhas Internas..... | 68 |
| Figura 7 Townhall Meetings | 68 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 Meios de Comunicação | 34 |
| Tabela 2 Sexo | 37 |
| Tabela 3 Faixa Etária..... | 37 |
| Tabela 4 Tempo de serviço | 38 |
| Tabela 5 Departamento | 39 |
| Tabela 6 Processo de Comunicação..... | 40 |
| Tabela 7 Recursos-Frequência com que os consulta..... | 41 |
| Tabela 8 Recursos-Frequência com que participa..... | 43 |
| Tabela 9 Tipos de Comunicação-Que conteúdos lê | 44 |
| Tabela 10 Tipos de Comunicação mais importantes | 45 |
| Tabela 11 Porque razão os considera mais importantes | 46 |
| Tabela 12- Tipos de Comunicação menos importantes..... | 47 |
| Tabela 13 Porque razão os considera menos importantes | 48 |

COMUNICAÇÃO INTERNA NA NOVARTIS

Introdução

A nossa sociedade é constituída por organizações. No fundo são elas que nos possibilitam responder a todas as nossas necessidades, desde as mais básicas até às culturais e sociais. Kunsch (1986, p.21) refere que as organizações “constituem aglomerados humanos, planeados conscientemente, que passam por um processo de mudança, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados.”

Atualmente, o contexto global onde as organizações estão inseridas, revela enormes mudanças e desafios apresentando uma nova lista de características: mercados extremamente competitivos; organizações cada vez mais globais e em constante reestruturação; objetivos de negócio cada vez mais exigentes em termos de qualidade e inovação; pressão para a mudança e para o desenvolvimento sustentável; preocupações éticas e a diferenciação da concorrência (Ribeiro, 2009).

Dadas estas condições dinâmicas do mercado, mais do que nunca se torna pertinente, para além das questões da produtividade, das finanças e de negócio, a gestão dos processos de comunicação de forma estratégica (Dortok, 2006).

A comunicação é o meio para assegurar que a mudança bem-sucedida possa ter lugar. Através de canais de comunicação abertos as pessoas podem expressar as suas dúvidas sobre a eficácia das mudanças propostas e compreender melhor a necessidade de novas ideias (Proctor & Doukakis, 2003).

De acordo com D’Almeida & Libaert (2000) a comunicação interna é uma das áreas dentro do composto da comunicação organizacional capaz de trazer importantes contributos para as organizações, tornando-se, claramente, numa das vertentes estratégicas, acompanhando a estratégia da empresa em todos os seus projetos, (económico, político e social).

Dado este carácter estratégico da comunicação interna nas organizações, este trabalho terá a sua incidência nesta variável da comunicação.

Ao falar de comunicação interna, não se pode esquecer a extrema importância que se deve atribuir aos meios de comunicação existentes e de que modo as organizações os utilizam. Isto porque quando a comunicação não é praticada de forma clara, bem direcionada; quando os meios de comunicação interna são utilizados indistintamente e a todos os níveis gera-se o desinteresse e, conseqüentemente, uma atitude negativa em todos os colaboradores.

Pretende-se, assim, com este estudo perceber de que forma a comunicação interna da Novartis é percebida pelos seus colaboradores, nomeadamente, em relação aos instrumentos de comunicação utilizados pela empresa.

Este foi, aliás, um tema proposto pela responsável do departamento de comunicação da organização, dada a crescente importância que tem vindo a adquirir dentro da mesma.

A estrutura do trabalho, do ponto de vista formal, assenta em três partes distintas: uma primeira, dedicada à revisão da literatura, onde, após um breve enquadramento histórico, são focadas, essencialmente, as questões da importância da comunicação interna; os seus objetivos; eficácia; avaliação e os meios de comunicação, quanto à sua relevância e diversificação.

Numa segunda fase é feita a apresentação da organização bem como o levantamento dos meios de comunicação existentes e praticados pela mesma.

Por último, o trabalho de investigação empírica em que é feita a análise através de um questionário aos colaboradores, de onde são retiradas algumas conclusões que permitem elaborar algumas sugestões de melhoria.

CAPITULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Comunicação Interna

Segundo Bovée & Thill (2000), a comunicação interna (CI) é a troca de informações e ideias dentro da organização. Já Argenti (2003) diz que a CI é, em essência, a criação de uma atmosfera de respeito para todos os funcionários da organização.

De acordo com Welsh e Jackson (2007), a CI é tida como a comunicação realizada entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus stakeholders internos, com a finalidade de promover o compromisso com a organização; um sentimento de pertença; a consciência do seu ambiente em constante mudança e reestruturação e o entendimento dos seus objetivos em evolução.

No entanto, CI é muitas vezes confundida com comunicação intraorganizacional e sinónimo de comunicação com os funcionários, ou ainda, simplesmente como sendo todas as formas de comunicação dentro da organização (Vercic et al, 2012).

Como se pode constatar as definições de comunicação interna não são unânimes entre alguns académicos da área. Naturalmente que isto se deve ao fato dos contextos ao longo dos anos se terem vindo a alterar e como a comunicação interna depende das circunstâncias onde está inserida foi, como consequência disso, adquirindo diferentes papéis no seio das organizações. O seu percurso histórico vem, de alguma forma, explicar estes diferentes pontos de vista.

1.1. Perspetiva Histórica de Comunicação Interna

A comunicação interna (CI), de acordo com a literatura de referência, pode ser entendida de diversas formas. As mesmas encontram-se enraizadas em diferentes contextos organizacionais (modelos organizacionais- Modelos Burocráticos à Escola de Relações Humanas) e, paralelamente, alinhadas com os próprios modelos de comunicação organizacional (Modelo Hipodérmico ao Semiótico). A forma de entender a CI estava enraizada nos principais modelos bem como no modo como as organizações eram pensadas e estruturadas, ou seja, o entendimento que se fez da CI

esteve articulado com os principais modelos de Comunicação Organizacional (Duterte, 2002).

Assim, temos as Teorias Clássicas das Organizações. Estas teorias tornaram-se conhecidas através das obras do americano Frederick Winslow Taylor, do francês Henry Fayol e do alemão Max Weber -Taylorismo (1895-1912), Fayolismo (1916) e Weberismo (1922). Delas emanam os princípios daquilo que se designou pela Organização Científica do Trabalho. Assim, a chave das atividades organizacionais era o planeamento e a manutenção das estruturas e ações organizacionais. A Racionalidade coletiva sobrepõe-se à individual (Ruão, 1999; Duterte, 2002). Disto resultará uma visão da comunicação como um mero instrumento de comando e controlo. O fluxo comunicacional permitido na organização é descendente, isto é, do topo da hierarquia para a base. A comunicação horizontal (ou dentro do mesmo nível hierárquico) é considerada ameaçadora da eficiência, e só deve ser utilizada quando os canais verticais (descendentes e ascendentes) não funcionam. Na realidade a organização deveria limitar-se à comunicação formal e centralizada, destinada ao planeamento e execução das tarefas, (Fisher, 1993).

No âmbito das teorias clássicas, mas já em reação aos modelos mecanicistas e economicistas, surgiu a “Escola das Relações Humanas”, que teve como principal representante Elton Mayo (1880-1949). Como foi dito, o seu desenvolvimento deveu-se, em grande parte, a movimentos de reação à visão restritiva e mecânica das teorias anteriores, e a uma afirmação da importância do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional (Ruão, 1999). Neste contexto, a questão da comunicação interna ganha mais importância do que na primeira teoria apresentada. Surgem novos conceitos de gestão como comunicação informal, grupos de trabalho, trabalho em equipa, descentralização de tomada de decisões (Duterte, 2002). Em termos do exercício da CI os fluxos comunicacionais processam-se não só de forma descendente, como também ascendente e horizontal, ou seja, é necessário praticar uma comunicação em todos os sentidos. Esta é vista como uma forma de valorizar o trabalho, encorajando a criatividade e a produtividade (Fisher, 1993).

O Modelo dos Sistemas Sociais (Abordagens Sociais) tornou-se conhecido (no final da década de 50, princípios de 1960), com trabalhos dos teóricos March e Simon em 1958 e Katz e Kahn, em 1966. Estes autores decidiram empregar os conceitos da teoria geral dos sistemas ao fenómeno organizacional. O resultado é a visão da organização como um complexo, constituído por partes interdependentes, que interagem e se adequam constantemente às alterações do meio para atingirem os seus objetivos. Os componentes chave do sistema são os indivíduos, os grupos funcionais e as tecnologias ou equipamentos.

Nesta fase a comunicação interna ganha peso e relevo, isto porque a comunicação começa a ser encarada como ferramenta estratégica de gestão ao dispor das organizações. À comunicação é atribuída a tarefa de adaptar os colaboradores e os processos a situações e questões específicas, pelo que, esta deve ocorrer a vários níveis dentro do sistema: entre os constituintes do sistema e entre este e o meio ambiente. Ou seja, afirma-se a distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Internamente, a comunicação ativa a troca de informações, que possibilita a coordenação das atividades, e externamente, as organizações recolhem informações sobre o meio ambiente, as suas oportunidades e as suas ameaças (Ruão, 1999).

A Teoria da Cultura Organizacional é uma outra perspetiva do estudo das organizações, que se divulgou com os trabalhos de Peters e Waterman (*In Search of Excellence*, 1982) e de Deal e Kennedy (*Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*, 1982). Considera-se que o comportamento organizacional raramente é racionalizável, pois é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna. Cada organização tem a sua cultura própria, que proporciona aos seus funcionários um sentido comum na interpretação da existência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos (Ruão, 1999). Da forma como estes componentes interagem, resulta a identidade organizacional. A comunicação afirma-se como um elemento fundamental para a vida da organização, sendo também o processo que permite às pessoas exteriorizarem e partilharem a cultura, e através do qual ela é constantemente criada (Fisher, 1993). As duas funções principais da comunicação organizacional são, então, fornecer aos seus colaboradores toda a informação sobre a

sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura. A cultura fornece informações sobre o que é a organização, quais os seus objetivos, e qual o papel de cada um dos seus membros (Kreps, 1990). Usando canais de comunicação formais e informais, a cultura é um importante suporte das organizações (Ruão, 1999).

Considerando todos os aspetos já abordados, é certo que o estudo da comunicação interna se aperfeiçoou nas últimas décadas. Langarica (1995) refere que a esta surgiu como ferramenta de gestão, permitindo divulgar as políticas organizacionais e a sua própria cultura institucional e identidade própria.

O papel da comunicação interna nas organizações evoluiu de uma ferramenta de controlo para uma ferramenta estratégica ao serviço das organizações, devendo ser considerada como parte integrante da estratégia da própria organização (Dutermé, 2002).

O seu papel como ferramenta de gestão ganhou maior relevo, primeiramente, nos EUA nos anos 90 e logo se estendeu à Europa, ganhando maior força no início do novo milénio, precisamente devido ao contexto socioeconómico em questão (Vercic et al, 2012). A CI ganhou uma maior importância, representando o papel de ferramenta estratégica das organizações.

Proliferaram os departamentos de comunicação nas organizações e a CI como função organizacional começou a ganhar cada vez mais importância, havendo muitos esforços por parte dos estudiosos da área para lhe atribuir reconhecimento, como um campo de pesquisa independente, como uma especialidade autónoma. Reconhece-se, no entanto, que nem sempre foi fácil dissociá-la de outras disciplinas de gestão, como as Relações Públicas, Marketing, Recursos Humanos, Comunicação Corporativa, entre outras. Isto deve-se ao facto de o especialista em comunicação interna dever ter, idealmente, conhecimentos abrangendo todas estas áreas (Ruão, 1999; (Vercic et al, 2012).

1.2. A Importância da Comunicação Interna

Como acabámos de verificar pelas abordagens anteriores, valorizar a comunicação interna tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações. Alguns autores referem mesmo que a comunicação interna sempre existiu mas que a diferença está na consciência da sua importância nos últimos anos (Pinillos, 1994).

A comunicação como fator de sucesso empresarial ganha relevo e visibilidade, passando de um simples atributo a um dos principais contributos para a eficácia e eficiência organizacionais (Kunsch, 2003). Passou-se de uma opacidade informativa para uma situação distinta, onde se comunicam os vários objetivos relacionados com a satisfação das necessidades dos funcionários ou a realização dos objetivos com vista à rentabilidade e produtividade da organização (Chong, 2007).

Os gestores das organizações têm a noção que para que o processo de comunicação confira valor às estratégias organizacionais, é essencial que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização a que pertencem e que se estabeleça um compromisso recíproco, ou seja, a empresa diz o que espera dos seus colaboradores e, igualmente, o que lhes oferece, sabendo que os seus objetivos individuais também serão alcançados (Paiva, 2005).

É, assim, importante dar a conhecer e explicar aos funcionários as novas políticas e programas institucionais; educá-los acerca dos valores e cultura organizacional; informá-los sobre o seu desempenho e os seus objetivos financeiros (Ruck & Welch, 2011). Quando os funcionários sentem que estão alinhados com os valores fundamentais da empresa, têm uma melhor apreciação das suas funções, levando a um maior empenho, resultando num melhor desempenho (Chong, 2007).

Não é por acaso que as empresas que atribuem maior importância à comunicação interna e que têm um departamento específico para esta área, são normalmente conhecidas por terem altos níveis de comprometimento dos seus colaboradores (Tomson & Hecker, 2000) e melhor reputação (Dortok, 2006).

Pelo contrário, se no ambiente organizacional, a comunicação não é realizada de forma clara, ou quando simplesmente não existe, tende a criar-se uma sensação de

abandono que desmotiva e produz uma atitude negativa dos envolvidos no processo comunicacional.

É assim necessária, uma maior compreensão de como uma organização usa a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Afinal, comunicação é o sistema central da organização, e deve operar sob a ótica da qualidade (Kunsch, 1997).

Ainda de acordo com Kunsch (2003, p.154) “a Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, e a sua importância reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e á troca de informações e experiências, mas sobretudo ao desenvolvimento consistente das pessoas, da organização e da sociedade.

Um outro aspeto relevante, fruto das empresas modernas, e que traduz a importância da CI como elemento unificador é o facto de estas optarem, cada vez mais, pela descentralização de funções que, na maior parte das vezes, é acompanhada também pela descentralização territorial. Há, assim, uma redução do contato direto não só entre as diferentes unidades, mas também entre os indivíduos. Cumming (2004), afirma que a distância em termos geográficos faz com que a comunicação entre grupos se torne mais difícil devido às oportunidades reduzidas de contato informal. A diversidade geográfica diminui a frequência de comunicação, devido a torná-la mais difícil de realizar. Há o risco de perda de identidade e de decisões inconsistentes. (Kalla, 2006).

1.3. Objetivos da Comunicação Interna

Dado o seu papel estratégico, a comunicação interna permite e aumenta a circulação de informações pertinentes para os colaboradores da empresa, facilitando o trabalho em comum, promovendo o espírito de cooperação, desenvolvendo o sentido coletivo e tornando a empresa num local agradável para trabalhar; contribuindo ainda para melhorar a relação indivíduo-organização (Kalla, 2006). Esta abordagem de Kalla já sistematiza alguns objetivos da comunicação interna, no entanto, são muitas as

abordagens teóricas em relação a este ponto. Enumero abaixo os objetivos da CI que são referenciados por D`Almeida & Libaert, (2000):

1-Restaurar a confiança em torno da identidade da organização, ou seja, contextualizá-la pelo seu historial, reconhecendo-lhe o seu projeto de empresa. Isto compromete a uma auscultação contínua, ativando, se necessário, processos de correção. Destaca-se neste ponto a importância do diagnóstico da comunicação interna. Implica, ainda, saber qual a identidade da organização e se seus colaboradores estão em consonância com a mesma. Importa, também, que a comunicação interna esteja alinhada no composto da Comunicação Organizacional e com as opções estratégicas da organização.

2-Promover o conhecimento da empresa por todos, permitindo, assim, incrementar espírito de equipa e desenvolver um sentimento de pertença. Possibilita a interligação e articulação com os vários departamentos da organização, nomeadamente com a GRH.

3- Informar cada colaborador de forma adequada às suas necessidades de informação. Importante aqui a ligação do papel da comunicação no recrutamento, socialização e coesão dos colaboradores. Este objetivo traduz, ainda a relevância da classificação dos públicos internos.

4-Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores/chefias para que exista um maior envolvimento de toda a organização com a CI e maior responsabilização dos quadros superiores que através da sua função de interlocução facilita os fluxos de informação, havendo maior rapidez, eficiência e eficácia na circulação da mesma.

5-Favorecer meios de expressão dos colaboradores. Este ponto relaciona-se com a importância dos veículos bottom-up, ou seja, auscultar e compreender as necessidades dos públicos internos e classifica-los devidamente dentro da realidade organizacional, bem como desenvolver ações direcionadas para questões específicas.

6- Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos, permitindo assim uma função de mobilização. Este aspeto traduz a necessidade das organizações operarem como um

todo em torno das ações em que se envolvem e, também a importância da articulação da CI com os outros componentes do composto da comunicação, que possam, por exemplo, trazer contributos na construção da imagem organizacional.

Para Torquato (2002), os objetivos da comunicação interna são considerados como: integrar e motivar os colaboradores; direcionar as ações para as principais metas; racionalizar esforços; concretizar os ideais de inovação; fortalecer o plano de decisões; apoiar os novos conceitos do modelo de gestão como conceito de unidades de negócios; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimento de orgulho em todos os segmentos; expor a linha de produtos para que todos os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos da sua organização; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização; exibir uma imagem forte.

1.4. A Eficácia da Comunicação Interna

De facto, como já foi referenciado no ponto respeitante à importância da CI, esta tem sido cada vez mais considerada dentro das organizações, no entanto não é fácil a sua implementação e muito menos avaliar o seu retorno, sendo esta é uma questão que se levanta com frequência.

Como Chen, Silversthorne, e Hung (2006, p.242) argumentam, “ Uma revisão das pesquisas sobre os processos organizacionais conclui que, a satisfação dos seus membros em relação às práticas de comunicação organizacional tem sido ignorada”.

A grande generalidade dos gestores e profissionais da comunicação têm a perceção que a maioria dos funcionários não conhece as finalidades das estratégias da organização a que pertencem, e embora tenham, igualmente, a consciência que a CI tem um enorme potencial estratégico, continuam a encara-la como uma base instrumental e funcionalista (Cabral, 2004).

Os administradores continuam a valorizar mais os processos de gestão do que os seus funcionários, sobretudo aquilo que estes gostariam que a sua organização comunicasse e a forma como comunica (Ruck & Welch, 2011).

Esta lacuna tem sido detetada por diversos especialistas da área e referida em algumas publicações científicas desde há algum tempo. Fiske, 1990 (citado por Kalla, 2006) refere que a comunicação é algo que todos reconhecem, mas poucos podem definir de forma satisfatória. Todos a vêem como essencial para o funcionamento das organizações, mas poucos lhe atribuem o devido valor ou compreendem o seu papel (Argenti & Forman, 2002; Tourish & Hargie, 2004).

TowersWatson, (2010) refere que a maioria das empresas comunica bem acerca do negócio, no entanto menos de metade das empresas relatam que são eficazes na comunicação com os funcionários a respeito de como as suas ações afetam o cliente ou o aumento de produtividade.

Levanta-se assim uma questão extremamente pertinente: sabendo que a CI contribui fortemente para o desempenho organizacional, porque é tão difícil implementá-la de forma efetivamente eficaz?

Não é certamente uma questão fácil de responder. O ideal e a prática nem sempre andam de mãos dadas e torna-se fundamental extrapolar o ambiente interno organizacional e enquadrá-lo no contexto político, cultural e socioeconómico.

Se por um lado, o novo milénio trouxe um maior desenvolvimento tecnológico com acesso mais rápido à informação, trouxe igualmente ao ambiente organizacional maiores níveis de stress, onde tudo tem que ser feito a grande velocidade, perdendo-se muitas vezes o sentimento de dever cumprido, ao que os profissionais de comunicação não são alheios.

Não basta dizer que os stakeholders internos são estratégicos para a organização se não lhes forem apresentados assuntos do seu interesse e relevância. Não basta dizer-lhes que estão implicados nos processos de comunicação se diariamente a informação chega em simultâneo para todos, de forma indiferenciada. Não é correto referir que são um público que merece uma ação de comunicação planeada, quando a CI se resume à divulgação de notícias frias através dos veículos internos. Não pode, ainda, afirmar-se que o público interno é capaz de conceber resultados tangíveis, desde que devidamente comprometido com a organização, se não é consultado nem

dá a sua opinião sobre a maioria das decisões estratégicas da organização (Cabral, 2004).

Sendo os públicos internos, um dos potenciais estratégicos das organizações, parece ser importante o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos e promotores de bem-estar, como fatores competitivos. É assim indispensável a criação, dentro das organizações, de ambientes ágeis, dinâmicos e empreendedores, que permitam a evolução de novos processos de mudança, inovação e participação, quer a nível de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos.

É cada vez mais importante, como parte integrante das estratégias organizacionais, as organizações equacionarem as suas atitudes e comportamentos em relação aos seus stakeholders internos e saber como cativá-los, pois nem sempre se sentem comprometidos com as estratégias da organização, muitas vezes por responsabilidade da própria direção (Marchiori, 2010). Assim, é a altura certa para deixar de tratar os stakeholders internos de forma mecânica e uniformizada e considera-los de forma holística e personalizada (Cabral, 2004).

Os resultados decorrentes de diversas pesquisas, feitas em vários países por profissionais da comunicação, reclamam maior atenção para esta área de estudos da comunicação interna.

A International Association of Business Communicators (IABC) desenvolveu uma investigação acerca das melhores práticas de comunicação com os funcionários. Teve como principal objetivo identificar os maiores desafios do século XXI.

Como resultado ressaltam quatro aspetos importantes: (Marchiori, 2010).

1-Motivar os colaboradores no sentido de melhorar o alinhamento com as estratégias da empresa (muito importante fomentar o diálogo entre os gestores e os funcionários);

2-Liderar e gerir a comunicação (tem que haver coerência entre o que se diz, sobretudo os líderes, e o que se faz);

3-Gerir o excesso de comunicação (excesso de informação pode invalidar estratégias de comunicação);

4- Medir o ROI (*return of investment*) da CI (é preciso conectar a comunicação aos resultados de negócio. A comunicação é condutora dos resultados da empresa, ou seja, é crítica).

Na opinião de Ruck & Welch (2011), a CI eficaz é um pré requisito para o sucesso organizacional. A comunicação dentro das organizações está ligada a níveis mais elevados de desempenho e de serviço (Tourish & Hargie, 2009).

Apesar dos esforços de investigação contínua e da dificuldade de encontrar uma medida eficaz da comunicação corporativa, neste novo milénio a eficiência da comunicação tem sido um dos principais indicadores de desempenho do negócio corporativo. No entanto, ainda é um grande desafio para os profissionais da comunicação estabelecer e solidificar um conjunto de métricas (Meng & Pan, 2011).

De acordo com os mesmos autores, a medição da eficácia da CI é complexa, não só no sentido de interpretação, mas ainda mais no de operacionalização. O nível de aplicação de métricas para avaliar os efeitos da comunicação interna depende das organizações, e as abordagens utilizadas no nível operacional devem ser adaptadas a casos específicos em diferentes situações.

A medição da eficácia da comunicação e consequente influência no desempenho dos negócios da organização deve ser efetivada através de um processo longo e de múltiplas dimensões. O valor da comunicação tem de ser dividido a curto prazo (valor financeiro) e a longo prazo (valor não financeiro) (Hoffman & Fodor, 2010). Isto proporciona uma nova e diferente ferramenta no planeamento da comunicação e uma nova perspetiva de construção de valor para programas de comunicação (Meng & Pan, 2011).

O aperfeiçoamento da CI leva ao desenvolvimento de vários aspetos estratégicos, como a tomada de decisões estratégicas e à melhor coordenação dessas mesmas ações. Para além disso, permite um melhor desempenho financeiro (Andersen & Segars, 2001).

Pesquisas realizadas entre 2003 e 2006 pela Watson Wyatt Worldwide (empresa de consultoria de comunicação) demonstraram que as empresas com práticas de comunicação interna altamente eficazes obtiveram resultados financeiros superiores e uma maior estabilidade organizacional. No fundo comprovaram o que muitos empresários intuitivamente sabem que é verdade: a comunicação interna eficaz melhora o desempenho do negócio (Yates, 2006).

Esta consultora refere que para uma organização ser tida como praticante de uma comunicação eficaz tem que seguir oito passos (principais componentes da eficácia organizacional). São eles: educar os colaboradores em relação aos valores e cultura organizacional; ajudar os funcionários a entender o negócio; ajustar as ações dos funcionários às necessidades dos clientes; fornecer objetivos e informações financeiras aos funcionários; fornecer aos funcionários informação sobre os seus programas de recompensas; explicar a promoção de novos programas e políticas; integrar os novos funcionários na organização; manifestar uma forte liderança na gestão dos processos de mudança organizacional.

Com base nas respostas a questionários sobre a eficácia em relação a cada um destes aspetos, os investigadores deste estudo fizeram a divisão das empresas em três grandes grupos: empresas com elevada, média e baixa eficácia comunicacional. Verificaram ainda que essa relação está associada a um maior ou menor desempenho financeiro e estabilidade organizacional, respetivamente (Yates, 2006).

Essas relações estão espelhadas no modelo abaixo (Fig.1), que demonstra que a eficácia das práticas de comunicação leva a um maior comprometimento/compromisso dos colaboradores, maior retenção e produtividade dos mesmos, que por sua vez se traduz numa maior performance e retorno financeiro, associado a um prémio de mercado.

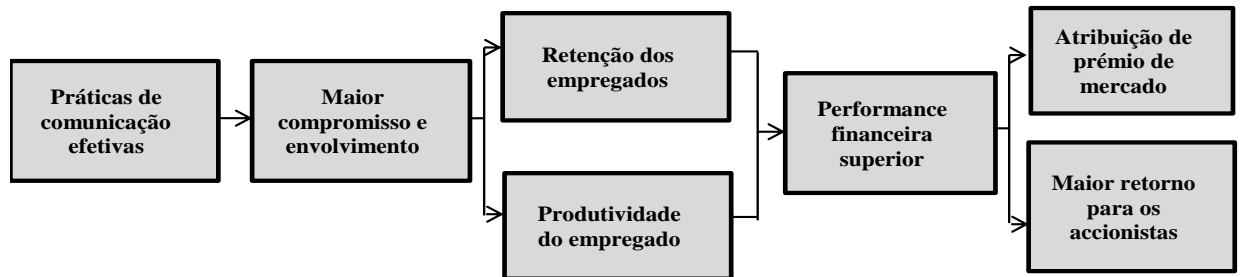


Figura 1 Comunicação Efetiva Conduz a Superior Performance Financeira (Yates, 2010)

Parece, assim importante que as empresas invistam na eficácia das suas práticas de comunicação para um melhor posicionamento, no futuro, na obtenção de maiores recompensas, incluindo aumento dos prémios de mercado, maior comprometimento dos empregados e maior volume de negócio.

Embora a comunicação eficaz possa parecer um conceito vago ou intangível a verdade é que as organizações que apresentam um melhor desempenho, são as que desenvolvem práticas de comunicação muito específicas, que se traduzem em resultados quantificáveis. No entanto é a incorporação de todas essas práticas que oferece um programa de comunicação direcionado para resultados eficazes (Yates, 2006).

A pesquisa de WatsonWyatt, (2005/2006), indica que, independentemente do grau de eficácia da Comunicação Interna de qualquer organização, estas poderiam beneficiar de melhorias nas suas práticas de comunicação, devendo para isso considerar as seguintes ações:

- Criar uma estratégia de comunicação documentada, que esteja não só conectada com os negócios, mas também focada na relação ações/resultados;
- Realizar um plano de comunicação anual com abordagens mais proactivas para as comunicações;

- Estabelecer canais de comunicação de duas vias, permitindo assim maior envolvimento dos funcionários na tomada de decisões;
- Fornecer aos gestores melhores ferramentas e treino adequado para serem bem-sucedidos e assumirem uma maior parcela de responsabilidade nos projetos de comunicação;
- Alavancar uma ampla gama de tecnologias facilitadoras da comunicação;
- Implementar medidas formais para avaliação dos programas de comunicação.

De acordo com Yates, (2006), é muito importante para preservar a eficácia das práticas de comunicação manter o foco na melhoria contínua. As organizações que aplicam métricas robustas, tais como, auditorias da comunicação; avaliações objetivas de mudança de comportamento e da comunicação têm impacto sobre o desempenho da função e deve fazer parte de um plano de comunicação abrangente.

1.5. A Avaliação da Comunicação Interna

Depois do que foi referido anteriormente, depreende-se que é de extrema importância fazer ciclicamente avaliações ao estado da comunicação interna.

Considerando a comunicação interna como um conjunto de ações implementadas, para satisfazer direta ou indiretamente, as necessidades de comunicação da instituição, o seu controlo ou avaliação deve ser entendido como a análise que permite identificar as necessidades ou o grau de satisfação das mesmas. Assim, o controlo dos resultados da política de comunicação é a forma de estabelecer e fortalecer o papel que desempenha na organização (Mestanza et al, 1999).

Os responsáveis pela comunicação interna não podem ser meros transmissores de informação ou simples intermediários entre os vários órgãos ou pessoas que constituem. O sistema de comunicação deve ser analisado de forma a conhecer a sua realidade, a causa de possíveis problemas e para o sucesso da gestão com base nos

princípios da economia, eficiência e eficácia. Um dos métodos que responde a esses objetivos é a auditoria de comunicação interna (ACI). (Mestanza et al, 1999).

A auditoria à comunicação interna permite detetar erros e as causas que os geram. A partir de uma análise detalhada retira conclusões importantes para identificar possíveis melhorias, de acordo com os objetivos da organização e departamento de CI (Fernandez, 1992, p 57).

De acordo com Salo (1997), a ACI serve para definir o índice de referência, o modelo de comunicação, posicionamento e para medir e analisar o impacto e os resultados dos sistemas de comunicação.

Qualquer auditoria à política de comunicação interna de uma organização pode ser construída a partir das fases de recolha de informação, análise, avaliação, apresentação dos resultados e respetivas recomendações (Mestanza et al, 1999).

O diagnóstico deve ser o primeiro passo no plano de comunicação interna. Devem divulgar-se os meios de comunicação existentes; os que são utilizados e o seu conteúdo. Por outro lado deve verificar-se a concretização e os resultados das ações de comunicação. Por fim, avaliar se correspondem aos objetivos e expetativas propostos e aplicar, se necessário, medidas corretivas (Langarica, 1995).

Atualmente, diversas análises de vários académicos da área, referem que, as auditorias de comunicação estão mais focadas nos processos de comunicação (quem comunica com quem; volume de informação enviada e recebida;) do que propriamente no conteúdo ou forma como ele é transmitido ou compreendido (Ruck & Welch, 2011).

No contexto atual, o ponto de partida para as auditorias deverá estar mais focado nas necessidades e expetativas dos funcionários, para que estes sintam um maior comprometimento com a organização (Tourish & Hargie, 2009, p. 31). Embora existam muitas ferramentas de comunicação, estas nem sempre são utilizadas. Há uma maior preferência por parte dos académicos, pelos questionários, onde a abordagem é claramente quantitativa, sem complementaridade da abordagem qualitativa. Em vez do diálogo surgem os conceitos focados em mensagens em forma

de boletins. O conteúdo das mensagens prende-se essencialmente com o trabalho, o desempenho, a remuneração ao invés dos objetivos organizacionais. Como os autores acima citados referem, a comunicação interna, muitas vezes, quase que pode ser reduzida a um processo de transmissão. Existe, segundo eles (2009, p.236) uma grande lacuna entre a teoria e a prática.

Se as auditorias são realizadas para perceber qual a realidade da CI, então é necessário perceber qual é a condição ideal. De acordo com Downs & Adrian (2004, p.45), as teorias da comunicação interna ainda estão muito incompletas e como existem muitas, devem ser usadas com critérios. Algumas situações podem exigir o recurso dos auditores a diferentes tipos de teorias, sem nunca esquecendo as suas incoerências e inconsistências.

Existem muitos modelos capazes de se tornarem eficazes na implementação de uma política estratégica de comunicação interna. No entanto e de acordo com Filiage, (1999), não há projeto de comunicação interna que opere se as pessoas não estiverem alinhadas com a missão da empresa. Quanto mais as equipas se identificarem com a missão visão, cultura organizacional, mais a comunicação fluirá.

2. Os Meios de Comunicação Interna

2.1. A sua relevância

De acordo com Heyer (2003, p.133) “Um meio de comunicação tem uma influência importante na disseminação do conhecimento sobre o espaço e o tempo e torna-se necessário estudar as suas características, a fim de avaliar a sua influência no seu ambiente cultural”.

Nalguns países, como os E.U.A., a comunicação interna é praticada a todos os níveis, onde se multiplicam os meios de comunicação e se divulgam mensagens repetitivas.

Por outro lado, na Europa, por questões orçamentais e de mentalidade, preferem utilizar, pontualmente, diferentes suportes de CI de acordo com as suas necessidades. Qual deve ser, então, o critério para a escolha desses vetores? De fato, não se pode afirmar que uns são bons e outros maus, mas que são mais adequados quer às mensagens que se pretendem divulgar, quer ao perfil dos destinatários, quer ao impacto que se deseja (Westphalen, 1998).

A mesma autora refere que ” comunicar, é, evidentemente libertar a informação, mas é também seleccioná-la” (p.73). A comunicação interna destina-se a um público cada vez mais previdente, em que o seu grau de exigência e as suas ambições evoluíram, pelo que necessita de ser cativado e convencido.

É de extrema importância que a comunicação seja percebida e adequada a cada membro da organização. É necessário ter em conta as preferências dos seus colaboradores. Esta só é eficaz se for veiculada através de formatos úteis e aceitáveis por estes. Não basta dizer aos stakeholders internos que estão implicados nos processos de comunicação se diariamente a informação chega em simultâneo para todos, de forma indiferenciada. Não é correto referir que são um público que merece uma ação de comunicação planeada, quando a CI se resume à divulgação de notícias frias através dos veículos internos (Cabral, 2004)

Se houver inadequações no processo de comunicação, pode inadvertidamente prejudicar os relacionamentos internos (Welch, 2011). Woodall (2006) refere nas suas análises que os colaboradores preferem diferentes tipos de meios de comunicação, consoante o tipo de mensagens veiculadas. Tendo em conta que a primeira prioridade em qualquer plano de comunicação é atingir os destinatários (Welch, 2011) este assunto é de extrema relevância.

A comunicação pode ser ignorada se direcionada através de formatos que são inadmissíveis pelos funcionários, isto porque as empresas são constituídas por grupos com características diferentes, com diversos níveis de formação e necessidades de comunicação distintas (Gray & Laidlaw, 2002).

Ao mesmo tempo, embora a comunicação interna possa aumentar a partilha de conhecimento, este nem sempre é necessariamente melhor. De acordo com Zon & Taylor (2004) uma das razões de gestão de conhecimento, e que se tornou num importante ponto de discussão nos últimos anos, é a quantidade explosiva de informação disponível e a subsequente sobrecarga de informação. Há tanta informação disponível que leva a uma incapacidade de agir. Não é possível nem deve ser um objetivo, partilhar tudo com todos. Além disso, como refere Westphalen (1998, p.75), “ os destinatários da informação dispõem de pouco tempo. Apenas ouvirão aquilo que lhes interessar.”

O ideal é que a CI estabeleça um equilíbrio entre os extremos: comunicar muito pouco pode criar um vazio que causa desconforto e desconfiança, no entanto muita informação pode gerar o paradoxo da abundância em que o excesso de informação é ignorado (Branco et al, 2009).

Parece, assim, importante que os profissionais de comunicação interna quando elaboram estratégias e selecionam táticas ajustadas aos diferentes stakeholders para alcançar os objetivos de comunicação, pensem quais os meios de comunicação interna mais adaptados, de forma a aumentar a probabilidade da comunicação atingir as partes interessadas com sucesso.

Como menciona Welch (2011) é necessário refletir sobre o modo como os meios de comunicação bem como os efeitos das próprias mensagens podem interferir com o processo de comunicação.

2.2. Os diferentes tipos de meios

Do exposto até à data sobre os meios de comunicação interna, depreende-se que há que jogar com a complementaridade dos suportes de comunicação, tendo sempre em mente que o “todo” é coerente: uma mesma questão deve obter uma resposta idêntica, independentemente de quem a receba e de que forma foi veiculada, como por exemplo, jornal, vídeo, cartaz, etc. (Westphalen, 1998).

Há diferentes escolhas nas formas de comunicação e a organização quando pretende transmitir algo terá que optar por quatro formas diferentes: oral, escrita, audiovisual e eletrónica.

Os meios de comunicação oral são os que permitem um contato mais direto com os colaboradores. São um meio eficaz e rápido para transmitir reciprocamente as mensagens. No entanto é impreciso e volátil pois não deixa vestígios. De acordo com Clappitt (1991) na comunicação oral temos os meios face-a-face, telefone, discurso e reunião.

Os meios de comunicação escrita “ permitem difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores” (Almeida, 2000, p.77). Surgem as cartas; relatórios; folhetos; boletins; inquéritos; brochuras; quadro informativo (placard) e publicações (newsletter, jornal interno ou revista da empresa). Estes meios servem de suporte às necessidades de afiliação dos colaboradores promovendo um sentimento de partilha de histórias, acontecimentos e novidades do seu local de trabalho.

Os meios de comunicação audiovisual combinam as palavras com as imagens, contribuindo, assim, para estimular uma reação e permitir uma melhor memorização. Este tipo de comunicação é realizado, sobretudo, através de filmes, da videoconferência, da teleconferência e do circuito interno de televisão.

Os meios de comunicação eletrónica, segundo Cunha et al., (2007), facilitam a comunicação entre entidades geograficamente dispersas, funcional e/ou culturalmente diversas, ligadas por formas eletrónicas de comunicação e que se baseiam nas relações laterais dinâmicas para efeitos de coordenação. É a forma de comunicação mais frequente nas diferentes áreas de negócio, contribuindo para o aumento de volume de comunicações pois possibilita a transmissão rápida de um elevado número de informações para clientes, fornecedores e colaboradores. Dentro deste tipo de comunicação temos o *e-mail* e os boletins eletrónicos (flash de informação).

Dentro do campo das novas tecnologias a intranet é o meio de comunicação mais usado e tem como suporte principal a internet. É um meio de acesso restrito aos colaboradores da empresa e segundo Pires (2002), a inexistência de despesas de impressão e custos de distribuição torna-se económico, para além de ser ler facilmente a partir de qualquer lugar.

Como menciona Almeida, (2000) também as atividades realizadas com o objetivo de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores são consideradas como meios de comunicação interna, como por exemplos, as Campanhas e Programas (campanhas de segurança, programa de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programas de integração de novos funcionários etc.).

O espaço arquitetónico bem como a sua organização e decoração, também são considerados formas de comunicação interna. Os eventos, como exposições, ações de formação, seminários são situações onde a comunicação interna flui e se traça a identificação com a organização (Almeida, 2000).

Kunsch (2003, p.159) refere:

“ Uma comunicação interna participativa, por meio do todo instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos factos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrónico que regista suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.”

A comunicação como qualidade é uma questão que será sempre levantada no seio das organizações. Estará sempre em processo de desenvolvimento. Na opinião de Filiage, (1999): “ As empresas já têm muita consciência do processo da qualidade, em contínuo aprimoramento. Precisam de tomar consciência agora da comunicação.

3. Objeto de estudo



Figura 2 Logótipo Novartis

A Novartis é uma empresa que está ligada ao ramo da Indústria Farmacêutica e é considerada uma das maiores do mundo. Foi criada em 1996 com a fusão da Ciba- Geigy e da Sandoz, duas empresas com uma história corporativa rica e diversa.

Inicialmente estas empresas dedicaram-se aos setores químico e agrário; corantes industriais; alimentação (barras, chocolates, bebidas energéticas); ótica e saúde animal, mas ao longo dos anos desenvolveram muitos medicamentos inovadores para os doentes em todo o mundo, passando a ser a sua principal área de atuação, evitando deste modo a dispersão de investimento. Aliás, é um dos maiores investidores do setor em Investigação.

O pipeline clínico da Novartis engloba atualmente mais de 140 projetos, incluindo novas moléculas ou novas indicações ou formulações para medicamentos já em comercialização. A linha de medicamentos em desenvolvimento da Novartis já foi considerada por peritos como uma das mais fortes na Indústria Farmacêutica. São desenvolvidas várias categorias de produtos: Éticos (produtos com “Brand” que obrigam à prescrição médica para sua utilização); Genéricos (moléculas cuja patente expirou, sendo a sua utilização realizada através de prescrição); de Venda Livre (produtos de venda em Parafarmácias e Farmácias que não necessitam de prescrição médica) e, medicamentos destinados à promoção da Saúde Animal.

É uma multinacional Suíça e emprega cerca de 90.000 colaboradores em todo o mundo, dos quais 320 encontram-se em Portugal. (site oficial-www.novartis.com).

A Direção da Novartis é composta um por um Comité Executivo, representativo das várias áreas da empresa: Direção Geral; Direção Financeira; Direção de Operações Comerciais; Direção Legal; Direção de Marketing (área Cardiovascular e Metabolismo); Direção de Planeamento Estratégico e Marketing (área de Neurociências); Direção de Marketing (área de Ossos); Direção de Marketing (área Respiratória, Oftalmologia e Transplantes); Direção de Desenvolvimento de Negócio & Licenciamento; Direção de Assuntos Públicos & Acesso ao Mercado; Direção de Recursos Humanos, Direção Médica e Direção de Oncologia (site oficial-www.novartis.com).

4. Objetivo principal do estudo

Como se constatou no capítulo da fundamentação teórica, é de extrema importância fazer sentir aos colaboradores que eles próprios estão implicados nos processos de comunicação e que a maior compreensão de como a empresa usa a informação permite que se sintam mais alinhados a um propósito único.

A eficácia das práticas de comunicação leva a um maior comprometimento, que por sua vez leva a maior produtividade, maior retorno financeiro e maior satisfação de todos. É, isto, naturalmente, que todas as organizações pretendem e a Novartis não é exceção.

Não se pretende com este trabalho fazer uma auditoria à CI da Novartis, mas verificar qual a perceção que os seus colaboradores têm em relação à forma como está a ser praticada, no sentido de fazer um levantamento das ferramentas que se encontram em utilização e de que maneira estas são consideradas.

4.1. Objetivos secundários

1º- Pretende-se verificar se os colaboradores da Novartis:

- consideram a CI: eficaz, pertinente, clara, suficiente, excelente e adequada

2º- Pretende-se verificar se os colaboradores da Novartis:

- conhecem todos os meios de CI

- se e quais é que consultam/lêem/participam

- quais é que consideram mais importantes e porquê

- quais é que consideram menos importantes e porquê

CAPITULO II - FUNDAMENTAÇÃO EMPIRICA

1. Metodologia

De acordo com a revisão da literatura efetuada, decidiu-se realizar uma análise empírica à CI e às suas ferramentas direcionada aos colaboradores da organização em estudo.

1.1. Meios de comunicação interna na Novartis

Como Westphalen (1998, p. 65) refere “ a comunicação interna engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa. As suas modalidades variam de uma organização para outra, variam os costume e variam os instrumentos de que a comunicação se serve”.

Na Novartis a CI é veiculada através dos seguintes meios:

| Meios de Comunicação Interna | Conteúdo |
|------------------------------|---|
| Intranet | A Novartis usa o sistema da “ intranet” , uma rede organizada que utiliza a tecnologia Web, cujas informações são apenas acessíveis aos colaboradores internos. Esta rede permite acesso às mais variadas informações como por exemplo: atualização diária de documentos de suporte dos vários departamentos e de notícias enviadas pelos colegas; divulgação de eventos internos que irão decorrer ao longo do ano; disponibilização do clipping das notícias mais importantes do dia, informações sobre o Plano de Carreira, Código de Conduta, entre outros assuntos. A intranet permite, desta forma, um acesso fácil a informações importantes sobre a Novartis. |
| Newsletters Eletrónicas | Apesar de alguns departamentos específicos desenvolverem newsletters eletrónicas, a CI da Novartis gere apenas newsletters transversais a toda a Empresa e sobre temas de especial relevância, como foi o caso da newsletter Ponto d’Encontro lançada como ferramenta de comunicação sobre a mudança para o novo edifício do Grupo. |
| Comunicação Direção Geral | Apoio à Direção Geral na manutenção de um fluxo de comunicação com a organização. Em 2013, lançou-se a rubrica Entre Nós com a gravação de uma mensagem mensal |

| | |
|-------------------------------|---|
| | com a Diretora Geral da empresa, Cristina Campos |
| Campanhas Internas | Foram definidos espaços de comunicação no novo edifício para que possam ser colocadas campanhas relativas a iniciativas corporativas, de produto, etc. A gestão do espaço é feita pela Comunicação tendo em conta um calendário de reserva de espaço. |
| Townhall Meetings | Reunião mensal em que os colaboradores de todos os departamentos são convidados a apresentar as iniciativas e projetos que estão a desenvolver de forma a dar a conhecê-los aos colegas. |
| Outras ferramentas no dia-dia | <p>Apoio aos Recursos Humanos e Direção Geral para definição e implementação de plano de comunicação para iniciativas como: Great / Best Place to Work; GES (Global Employee Survey); D&I (Diversity & Inclusion); Be Healthy</p> <p>Participação na conceitualização, conteúdos e comunicação de eventos corporativos internos, tais como: Dia Novartis; Corporate Day</p> <p>Organização e comunicação interna de eventos de responsabilidade social: Colheita anual de sangue; Dia da Comunidade</p> <p>Gestão do email Communications.portugal@novartis.com, usado unicamente para divulgação de mensagens internas para divulgação para toda a companhia;</p> <p>Colaboração na definição de planos de comunicação interna de iniciativas relacionadas com vários departamentos da Novartis: IT: Think First; Legal: Código de Conduta.</p> |

Tabela 1 Meios de Comunicação

1.2. Amostra

Para o estudo em questão, e dadas as facilidades apresentadas pela empresa foi enviado o questionário via e-mail institucional (communications.portugal@novartis.com) a um universo de 320 colaboradores, ou seja a sua totalidade. No entanto, responderam ao questionário 91 elementos, pelo que a amostra foi de 91 respondentes.

1.3. Procedimento e Instrumento

Com base na literatura estudada e tendo em conta o objetivo traçado para o presente trabalho, optou-se por recorrer a uma metodologia quantitativa operacionalizada através de um questionário *online*. A construção do questionário foi efetuada tendo por referência as indicações fornecidas nessa mesma literatura, sobretudo no Grunig et Hunt, (1984).

Foi, também, realizado um pré-teste do questionário junto de uma amostra de conveniência constituída por 6 elementos, para avaliar a clareza da terminologia utilizada, a organização e formatação do questionário, a sua dimensão e respetivo tempo de preenchimento, bem como detetar eventuais erros. Em resultado do mesmo, foram introduzidas ligeiras correções.

Na fase de aplicação, o questionário teve que ser, por imposição da organização em estudo, aplicado numa plataforma interna e foi enviado através do *e-mail* institucional aos colaboradores, independentemente do departamento a que pertencem ou função que ocupam, permitindo, assim, responder às questões *online*. Responderam ao questionário 91 colaboradores entre os dias 3 e 14 de Novembro de 2014. Este foi traduzido graficamente no sistema informático Excel.

A opção por efetuar o questionário desta forma, deveu-se ao facto deste método oferecer algumas vantagens: uma maior taxa de respondedores; menor tempo de resposta e maior rapidez e facilidade no registo dos dados.

São efetuadas questões para a recolha de dados que caracterizam a amostra dos colaboradores, perguntas fechadas de escolha múltipla, e também questões fechadas de escolha múltipla obedecendo ao formato proposto por *Likert*, que é um tipo de escala de resposta rápida usada, frequentemente, em questionários pois o seu modo de preenchimento é bastante perceptível. Foi utilizada a escala de 5 pontos, com amplitude entre “concordo muito (1)” e “discordo muito (5)”; “sempre (1)” e “nunca (5)” (Grunig, J.E., Hunt, T., 1984).

Esta metodologia obedeceu a um critério não probabilístico pois não se pretende generalizar os resultados à população mas sim realizar um estudo da amostra em questão.

1.4. Tratamento dos dados

Toda a análise do respetivo inquérito foi realizada com apoio da ferramenta informática excel, por imposição da empresa, como referido anteriormente.

2. Resultados

De seguida são apresentados os resultados do estudo empírico. Começou-se por caracterizar a amostra, não só do ponto de vista sócio-demográfico, mas também do seu enquadramento na organização, e depois efetuou-se a recolha dos dados para posterior análise, discussão e algumas sugestões de melhoria.

Questão1-Sexo

| | Contagem | % |
|--------------------|----------|-------|
| Masculino | 40 | 44.0% |
| Feminino | 51 | 56.0% |
| Total de respostas | 91 | 100% |

Tabela 2 Sexo

A amostra é constituída por 40 colaboradores do sexo masculino e 51 colaboradores do sexo feminino. Traduzindo para percentagens, pode dizer-se que, quanto à caracterização em termos de género, o sexo feminino obteve os maiores valores (56%), comparativamente com o sexo masculino(44%).

Questão 2-Faixa etária

| | Contagem | % |
|--------------------|----------|-------|
| 18-25 | 0 | 0.0% |
| 26-35 | 23 | 25.3% |
| 36-45 | 29 | 31.9% |
| 46-55 | 35 | 38.5% |
| +55 | 4 | 4.4% |
| Total de respostas | 91 | 100% |

Tabela 3 Faixa Etária

Em relação às idades, estas variam entre a faixa etária dos 26-35 , com 23 respostas (25,3%) , dos 36-45, com 29 respostas (31,9%) , dos 46-55 ,com 35 respostas (38,5%) e 5 respostas dos colaboradores com mais de 55 anos (4,4%).

Questão 3-Tempo de serviço

| | Contagem | % |
|--------------------|----------|-------|
| 0-3 | 19 | 20.9% |
| 4-6 | 20 | 22.0% |
| 7-10 | 11 | 12.1% |
| +10 | 41 | 45.1% |
| Total de respostas | 91 | 100% |

Tabela 4 Tempo de serviço

Dos respondentes, 19 tinham de 0-3 anos de serviço (20,9%); 20 tinham de 4-6 anos de serviço (22%); 11 tinham de 7-10 anos de serviço (12,1%) e 41 tinham mais de 10 anos de serviço (45,1%) . Verifica-se que a maior parte dos respondentes (45,1), são os colaboradores com maior antiguidade na companhia.

Questão 4-Departamento

| | Contagem | % |
|--------------------|----------|-------|
| Força de Vendas | 50 | 54.9% |
| Escritório | 41 | 45.1% |
| Total de respostas | 91 | 100% |

Tabela 5 Departamento

Dos respondentes, 50 pertencem à força de vendas (54,9%), sendo estes a maior parte, e 41 pertencem ao escritório (45,1%).

Questão 5 – Processo de comunicação

| | Concordo muito | concordo | nem concordo nem discordo | discordo | discordo muito | Total |
|---|----------------|-------------|---------------------------|-------------|----------------|-------|
| A Novartis dá muita importância à comunicação interna | 18 19.8% | 61 67.0% | 12 13.2% | 0 0.0% | 0 0.0% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é eficaz | 6 6.6% | 60 65.9% | 13 14.3% | 12 13.2% | 0 0.0% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é excelente | 4 4.4% | 34 37.4% | 28 30.8% | 23 25.3% | 2 2.2% | 91 |
| A comunicação da | 7 | 43 | 25 | 16 | 0 | 91 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|
| Novartis com os seus colaboradores é suficiente | 7.7% | 47.3% | 27.5% | 17.6% | 0.0% | |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é má | 0 0.0% | 8 8.8% | 6 6.6% | 49 53.8% | 28 30.8% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é clara | 3 3.3% | 62 68.1% | 19 20.9% | 7 7.7% | 0 0.0% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é adequada | 3 3.3% | 51 56.0% | 26 28.6% | 11 12.1% | 0 0.0% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é excessiva | 3 3.3% | 5 5.5% | 24 26.4% | 53 58.2% | 6 6.6% | 91 |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores seria melhor se usasse mais meios | 4 4.4% | 27 29.7% | 29 31.9% | 30 33.0% | 1 1.1% | 91 |
| A Novartis deve criar novas formas de comunicação com os seus colaboradores | 12 13.2% | 29 31.9% | 27 29.7% | 23 25.3% | 0 0.0% | 91 |
| A comunicação interna da Novartis influi sobre os seus resultados | 15 16.5% | 48 52.7% | 17 18.7% | 11 12.1% | 0 0.0% | 91 |

Tabela 6 Processo de Comunicação

Nesta questão verificou-se que a maior parte dos respondentes (67%) considera que a Novartis dá muita importância à comunicação interna. Cerca de 65,9% refere que a comunicação da Novartis com os seus colaboradores é eficaz e apenas 37,4% reconhece-a como excelente. Cerca de 68,1% tem a opinião que a comunicação é clara, e 56% diz que é adequada.

Dos respondentes, 29% considera que a comunicação usada pela Novartis seria melhor se usasse mais meios. Uma terça parte (31,9%) refere que a organização deve criar novas formas de comunicação e 52,7% considera que a comunicação interna tem influência sobre os resultados obtidos.

Questão 6 – Recursos – Frequência com que os consulta

| | sempre | Com frequência | às vezes | muito poucas vezes | nunca | Total |
|---|-------------|----------------|-------------|--------------------|-------------|-------|
| Newsletters (Ex. Ponto de Encontro) | 8 8.8% | 15 16.5% | 29 31.9% | 26 28.6% | 13 14.3% | 91 |
| Comunicação Direção Geral (Ex. Entre Nós) | 24 26.4% | 35 38.5% | 20 22.0% | 6 6.6% | 6 6.6% | 91 |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein) | 9 9.9% | 29 31.9% | 26 28.6% | 23 25.3% | 4 4.4% | 91 |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | 26 28.6% | 39 42.9% | 11 12.1% | 12 13.2% | 3 3.3% | 91 |
| Intranet Corporativa | 5 5.5% | 32 35.2% | 32 35.2% | 21 23.1% | 1 1.1% | 91 |
| HR Portal | 4 4.4% | 23 25.3% | 31 34.1% | 27 29.7% | 6 6.6% | 91 |
| Sessões de onboarding | 4 4.4% | 9 9.9% | 19 20.9% | 34 37.4% | 25 27.5% | 91 |
| Placards informativos no edifício Novartis | 1 1.1% | 16 17.6% | 21 23.1% | 33 36.3% | 20 22.0% | 91 |

Tabela 7 Recursos-Frequência com que os consulta

Esta questão tem como objetivo perceber com que regularidade os colaboradores respondentes consultam os meios de comunicação interna. Conclui-se que as Newsletters são consultadas às vezes por cerca de 31,9% e muito poucas vezes em 28,6% dos casos, sendo que apenas 16,5% dos respondentes as consultam com frequência.

A comunicação da Direcção Geral , é consultada com frequência por 38,5% dos respondentes e 26,4 % dos respondentes consultam-na sempre.

A comunicação Senior Management é também usada pela maior parte dos respondentes, sendo que 31,9% usam-na sempre; 28,6% usam às vezes e 25% usam muito poucas vezes.

O email é, claramente, o meio de comunicação interna mais usado pelos colaboradores. Cerca de 28,6% usam sempre; 42,9% usam com frequência e 12% às vezes.

A intranet corporativa e o HR Portal são também usados com frequência , às vezes e muito poucas vezes por cerca de 25%, 35% e 34%, respetivamente.

As sessões de onboarding e os Placards informativos são os meios de comunicação interna usados com menos frequência ou nunca.

Questão 7 – Recursos- Frequência com que participa

| | sempre | com frequência | às vezes | muito poucas vezes | nunca | Total |
|---|-------------|-------------------|-------------|--------------------------|-------------|-------|
| Townall meetings | 15 16.5% | 19 20.9% | 16 17.6% | 16 17.6% | 25 27.5% | 91 |
| Eventos Corporativos(Reuniões de ciclo, Corporate Day) | 62 68.1% | 22 24.2% | 6 6.6% | 1 1.1% | 0 0.0% | 91 |

Tabela 8 Recursos-Frequência com que participa

Em relação a esta questão verifica-se que cerca de 16,5% dos respondentes participa sempre nas Townall meetings; 20,9% participa com frequência, 17,6% participa às vezes e, também, muito poucas vezes, e 27,5% dos respondentes, ou seja, a maioria nunca participa. Nos eventos Corporativos, como as reuniões de ciclo e o Corporate Day confirma-se que a maioria dos respondentes (68,1), participa sempre e os restantes participa com frequência.

Questão 8 –Tipos de comunicação – Que conteúdo lê

| | Leio todo | Leio a maioria | leio algo | não leio nada | Total |
|--|-------------|----------------|-------------|---------------|-------|
| Comunicação Direção Geral (Entre Nós) | 44 48.4% | 37 40.7% | 9 9.9% | 1 1.1% | 91 |
| Comunicação Senior Management (blog Joe Jimenez) | 7 7.7% | 45 49.5% | 38 41.8% | 1 1.1% | 91 |
| Comunicação Senior Management (blog David Epstein) | 6 6.6% | 41 45.1% | 41 45.1% | 3 3.3% | 91 |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | 38 41.8% | 41 45.1% | 12 13.2% | 0 0.0% | 91 |

Tabela 9 Tipos de Comunicação-Que conteúdos lê

A maior parte dos colaboradores que responderam (48,4%) lê todo o conteúdo das comunicações que são enviadas pela Direcção Geral e cerca de 40,7% lê a maioria dos mesmos. Apenas 9,9% lê algo e só um elemento admite não ler nada.

A comunicação Senior Management é lida na maioria das vezes por cerca de 49,5% dos respondentes e 45% refere ler algo dos conteúdos.

Em relação ao email cerca de 41% dos respondentes lêem todo o seu conteúdo; 45,1% lê a maioria e apenas 13% refere ler algo.

Questão 9 – Tipos de comunicação mais importantes

| | Contagem | % total da contagem | % de respondentes |
|--|----------|---------------------|-------------------|
| Newsletters | 16 | 5.9% | 17.6% |
| Comunicação Direcção Geral (Ex. Entre Nós) | 59 | 21.8% | 64.8% |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez , David Epstein) | 13 | 4.8% | 14.3% |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | 52 | 19.2% | 57.1% |
| Intranet Corporativa | 21 | 7.7% | 23.1% |
| HR Portal | 17 | 6.3% | 18.7% |
| Sessões de onboarding | 4 | 1.5% | 4.4% |
| Placards informativos no edificio Novartis | 2 | 0.7% | 2.2% |
| Townall meetings | 23 | 8.5% | 25.3% |
| Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day..) | 64 | 23.6% | 70.3% |
| Total da contagem | 271 | 100% | - |
| Total de respondentes | 91 | - | - |

Tabela 10 Tipos de Comunicação mais importantes

Dos meios de CI mais utilizados pela Novartis os considerados mais importantes pelos colaboradores são os eventos corporativos , como as reuniões de ciclo e o Corporate Day, com 64% das escolhas. Seguem-se a Comunicação da Direcção Geral e o Email, com 59% e 52% das escolhas, respetivamente. Todas as restantes formas de CI da Novartis foram pouco seleccionadas por parte dos respondentes.

Questão 10- Porque razão os considera mais importantes

| | Útil | Claro | Apelativo | Interessante | Pertinente | Total |
|--|------|-------|-----------|--------------|------------|-------|
| Newsletters | 10 | 4 | 2 | 1 | 1 | 91 |
| Comunicação Direcção Geral (Ex. Entre Nós) | 24 | 12 | 18 | 22 | 14 | 91 |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez , David Epstein) | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 91 |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | 33 | 21 | 4 | 10 | 13 | 91 |
| Intranet Corporativa | 18 | 1 | 1 | 4 | 5 | 91 |
| HR Portal | 13 | 2 | 0 | 1 | 2 | 91 |
| Sessões de onboarding | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 91 |
| Placards informativos no edificio Novartis | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 91 |
| Townall meetings | 14 | 5 | 7 | 12 | 12 | 91 |
| Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day..) | 34 | 10 | 7 | 11 | 28 | 91 |

Tabela 11 Porque razão os considera mais importantes

Em relação à razão porque são considerados mais importantes, a Comunicação da Direcção Geral é para os respondentes útil , interessante e apelativa.

O Corporate Day e as Reuniões de Ciclo não só são úteis como pertinentes. O Email é útil e claro para a maioria dos respondentes.

Questão 11- Tipos de comunicação menos importantes

| | Contagem | % total da contagem | % de respondentes |
|--|----------|---------------------|-------------------|
| Newsletters | 33 | 13.8% | 36.3% |
| Comunicação Direcção Geral (Ex. Entre Nós) | 5 | 2.1% | 5.5% |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez , David Epstein) | 20 | 8.4% | 22.0% |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | 3 | 1.3% | 3.3% |
| Intranet Corporativa | 16 | 6.7% | 17.6% |
| HR Portal | 20 | 8.4% | 22.0% |
| Sessões de onboarding | 39 | 16.3% | 42.9% |
| Placards informativos no edificio Novartis | 69 | 28.9% | 75.8% |
| Townall meetings | 30 | 12.6% | 33.0% |
| Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day..) | 4 | 1.7% | 4.4% |
| Total da contagem | 239 | 100% | - |
| Total de respondentes | 91 | - | - |

Tabela 12- Tipos de Comunicação menos importantes

No que diz respeito aos meios menos importantes para os respondentes, estes referem que são os placards informativos, com 75 respostas. Logo de seguida surgem, também, as sessões de onboarding, com 39 respostas e as Newsletters com 33 respostas são classificadas como pouco importantes pelos colaboradores. Os meios de comunicação interna com menos votos, aparentemente por serem considerados importantes, são a Comunicação da Direcção Geral com 5 respostas, o Email com 3 respostas e os Eventos Corporativos ,como por exemplo o Corporate Day e as Reuniões de Ciclo.

Questão 12- Porque razão os considera menos importantes

| | Muita informa ção | Envio excessi vo | Sem interese para a minha função | Conte údo pouco claro | Pouco apelati vo | Total |
|--|-------------------------|------------------------|--|--------------------------------|------------------------|-------|
| Newsletters | 8 | 8 | 4 | 2 | 18 | 91 |
| Comunicação Direção Geral (Ex. Entre Nós) | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 91 |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez , David Epstein) | 5 | 6 | 2 | 5 | 6 | 91 |
| E-mail communications.portugal @novartis.com | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 91 |
| Intranet Corporativa | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 91 |
| HR Portal | 1 | 0 | 7 | 1 | 13 | 91 |
| Sessões de onboarding | 4 | 2 | 19 | 3 | 14 | 91 |
| Placards informativos no edifício Novartis | 2 | 1 | 39 | 2 | 29 | 91 |
| Townall meetings | 3 | 0 | 14 | 2 | 12 | 91 |
| Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day..) | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 91 |

Tabela 13 Porque razão os considera menos importantes

A razão porque são considerados menos importantes, no caso das Newsletters é porque são pouco apelativas, têm muita informação e existe um envio excessivo.

Tanto as sessões de onboarding como os placard informativos são considerados pelos respondentes como não tendo ou tendo pouco interesse para a sua função e pouco apelativos.

CAPITULO III - DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Análise e discussão dos resultados

A amostra de 91 colaboradores, que corresponde a cerca de 30% da totalidade, é constituída por 40 elementos do sexo masculino e 51 do feminino, encontrando-se a maioria na faixa etária dos 46-55 anos e com maior antiguidade na companhia. A maior percentagem de respondedores diz respeito a elementos da força de vendas, ou seja, que trabalham fora do escritório.

Quando se analisam as respostas referentes ao processo de comunicação da Novartis, quer no que diz respeito à sua importância quer no que diz respeito à sua classificação, verifica-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a mesma é valorizada pela empresa, e atribui-lhe eficácia (65,9%), clareza (68,1%) e influência sobre os resultados alcançados (52,7%). No entanto, apenas 37,4% a considera excelente e refere, ainda, que devem ser criadas novas formas de comunicação (31,9%), ou seja, mais meios de comunicação interna. Constata-se, assim, alguma falta de consonância entre as diferentes opiniões relativas às diferentes questões.

Estes resultados estão alinhados com as referências de Yates (2006). Ele diz que é comum haver algumas discrepâncias em relação aos interesses dos diferentes colaboradores, sobretudo nas empresas de maior dimensão, como é o caso da organização em estudo. É por essa razão que se deve manter o foco na melhoria contínua para preservar a eficácia das práticas de comunicação, até porque a eficiência da comunicação tem sido um dos principais indicadores de desempenho do negócio corporativo (Meng & Pan, 2011).

Ao analisar as questões referentes aos meios de CI utilizados pela empresa, no que diz respeito ao seu grau de frequência de utilização (leitura, participação e consulta), encontram-se, também, algumas divergências. As escolhas repartem-se com alguma heterogeneidade e diferentes percentagens de interesse, repartidas pelas diversas ferramentas, o que demonstra pouca dinâmica e funcionalidade. Por exemplo, o interesse pelo Email Corporativo

ronda os 40%, enquanto que pelas Newsletters e Placards informativos fica pelos 15 a 16%, respetivamente.

Onde parece haver maior unanimidade é na consulta da informação da comunicação da Direção Geral/Senior Manegement, bem como na presença nas Reuniões de Ciclo e o Corporate Day. Estes são, claramente, os meios preferidos pelos colaboradores, com a maior percentagem de escolhas, pois são os meios onde consta informação de interesse geral e incentivo à participação. São, também, os meios de comunicação onde é permitido uma maior envolvimento e voz ativa por parte dos funcionários, havendo inclusive um espaço dedicado a sugestões, opiniões e feedback interativo. Estes resultados parecem estar em sintonia com a perspectiva de Kunsh, (2003) que reforça que a importância da comunicação residir nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações.

É, também, um resultado particularmente importante uma vez que, e de acordo com Gray & Laidlaw (2012), a comunicação pode ser ignorada se direcionada através de formatos que não são bem aceites pelos funcionários, tendo em conta que qualquer organização é constituída por grupos com diferentes características, formação académica distinta e diferentes necessidades de comunicação.

Embora na análise apresentada não esteja explícita a relação entre as preferências dos colaboradores pelos diferentes meios e a sua idade, ou anos de serviço, ou posição que ocupam, naturalmente que estas características influenciam as suas escolhas. Os dados, apenas, referem que são os elementos com mais anos de serviço e idade inferior a 55 anos que representam o maior número de respondedores. Pode-se inferir que são as pessoas que têm maior termo de comparação entre o que foi feito há mais anos e o que está a ser feito agora e são, provavelmente, as que têm mais apetência pelas novas tecnologias de informação, veículos de comunicação mais valorizados.

2. Conclusões e sugestões

Um dos grandes pilares das organizações é ter uma Comunicação Interna que seja eficiente e motivadora para os seus colaboradores e que isso se possa refletir nos seus resultados.

Neste sentido, os resultados encontrados neste estudo, confirmam a importância de se proceder a diagnósticos regulares sobre a comunicação interna. É necessário perceber como a comunicação interna é percebida e avaliada pelos colaboradores, não só para ajudar a delinear as estratégias a implementar futuramente, como também, para revelar os dados sobre os meios de comunicação tidos como os mais ou menos importantes.

Como refere Mestanza et al, (1999), o controlo dos resultados da política de CI é a forma de estabelecer e fortalecer o papel que desempenha na organização.

É, igualmente, importante fomentar o bom relacionamento com todos os funcionários, bem como permitir uma maior eficiência na comunicação com os próprios. No entanto, é um processo bastante complexo pelo que se torna necessário aprofundar o seu conhecimento para que se possa evitar descontentamento no ambiente de trabalho.

A qualidade da comunicação deve pressupor a individualização do processo, de acordo com as especificidades de cada um, os interesses, o grau de motivação, o nível de experiência, etc. Não basta ter uma equipa de grandes talentos e altamente motivada se ela não estiver bem informada e se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. Este aspeto relaciona-se com o facto de ser necessário ajustar os tipos de meios consoante o tipo de mensagens veiculadas, que por sua vez devem estar em consonância com a preferência dos colaboradores (Woodall, 2006).

A utilização correta dos diversos meios de comunicação pode tornar este processo mais eficiente e ajudar a ultrapassar certas barreiras, possibilitando a intervenção dos

colaboradores na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa (Ruggiero, 2002). Se as empresas não conseguem chegar aos seus colaboradores, como será com os outros stakeholders?

De acordo com os resultados apresentados, efetivamente, os colaboradores da Novartis que participaram neste estudo têm a noção que a organização dá muita importância à comunicação interna, e mais de metade considera que é eficaz, clara e adequada. Porém, cerca de um terço considera que a comunicação interna seria ainda melhor se a organização usasse mais meios, e seria mais eficiente e motivadora se criasse novas formas de comunicação.

Um outro aspeto muito importante a reter desta análise, é que a maioria dos colaboradores, cerca de 52% , tem noção que a comunicação interna tem influência sobre os resultados da Novartis. Esta é uma observação que está de acordo com o modelo apresentado por Yates, 2006. Este refere que a eficácia das práticas de comunicação interna se traduz, em última análise, numa maior performance e melhor retorno financeiro, ou seja, a comunicação interna eficaz melhora o desempenho do negócio e estabilidade organizacional.

As formas de Comunicação melhor aceites e que suscitam mais interesse aos colaboradores são a comunicação da Direcção Geral e os emails, sendo que os Placards Informativos, as Sessões de Onboarding e o Hr Portal causam pouco interesse.

Os eventos onde os colaboradores mais participam são as Reuniões de Ciclo e no Corporate Day, ou seja, preferem os meios de comunicação onde conseguem assistir presencialmente. Os assuntos mais lidos são também os comunicados da Direcção Geral e o Email Corporativo. A Comunicação Senior também terá interesse, por parte dos colaboradores.

Em relação à importância que os meios assumem, quase todos os colaboradores, referem como mais importantes o Corporate Day, Reuniões de Ciclo, e a Comunicação da Direcção Geral, isto em virtude de serem úteis, claros e pertinentes. Os colaboradores consideram como meios de comunicação menos importantes as

Newsletters, os Placards Informativos, e as Sessões Onboarding. São considerados como pouco importantes porque são pouco apelativos e pouco interessantes para a respetiva função.

A conclusão é que, efetivamente, a comunicação interna é uma área de interesse e preocupação para a Novartis e, por outro lado, que os colaboradores a consideram fundamental para o sucesso da organização. No entanto, pelos resultados apresentados verificam-se, também, algumas discrepâncias em relação às preferências na utilização de determinados meios de comunicação e aos motivos das respetivas escolhas. Daí poderem ser apresentadas algumas sugestões.

Será, assim, importante que cada meio de comunicação seja direcionado aos colaboradores com funções idênticas, para que não haja algum desinteresse da sua parte quando o assunto não é relevante para a sua função. Desta forma, a empresa deveria utilizar mais os meios de comunicação de caráter interpessoal, e com uma maior periodicidade. As grandes reuniões, que englobam todos os colaboradores, poderão ser reduzidas a grupos por área de negócio, e com uma maior informalidade. Assim, além da informação ser mais direcionada permite uma maior interatividade, havendo igualmente a garantia de que todos os elementos estão em sintonia e partilham dos mesmos interesses. O facto de serem grupos pequenos permite, também, maior tempo para discussão dos assuntos e maior foco no que realmente importa.

Outro aspeto a considerar é permitir uma maior participação em reuniões através da videoconferência ou teleconferência, possibilitando receber informação atualizada e evitando as deslocações à sede da organização. Os colaboradores da Força de Vendas estão distribuídos por todo o país o que leva a horas de deslocação e consequente desmotivação.

Uma outra proposta, será sinalizar os emails conforme o seu grau de importância destacando, igualmente, o departamento ao qual se dirige, garantindo, deste modo, que a informação chega a quem realmente interessa.

Sempre que haja assuntos de maior relevância poderá ser enviado um “alert”, por exemplo, aquando da abertura do ipad ou do telemóvel (instrumentos obrigatórios de trabalho) a referir onde encontrar o desenvolvimento do assunto. Assim não haverá o risco de perda de informação e de tempo na procura da mesma.

Poderá, ainda, ser criada uma plataforma informática para que, de uma forma anónima, se possa apresentar reclamações ou sugestões de melhoria; colocar questões; expor ideias ou, simplesmente, dar *feedback* do que está a ser implementado.

Ciclicamente (carácter mensal ou bimensal), poderá ser dada a possibilidade aos colaboradores, de reunir com os elementos da direção para permitir uma maior proximidade e discutir assuntos que considerem relevantes. Estas reuniões deverão obdecer a um agendamento prévio em que conste o tema a discutir.

Por fim, fica a sugestão de, anualmente, fazer uma análise à comunicação interna com a finalidade de ajustar alguns detalhes e perceber o que pode ser melhorado dado que as estratégias da organização são cíclicas. Propõe-se a realização de inquéritos de satisfação relativos ao nível de comunicação existente, circulação de informação, meios de comunicação, entre outros. O resultado destas análises deverá ser comunicados aos participantes, obrigatoriamente.

3. Limitações ao estudo e perspetivas futuras

O estudo apresentado obdeceu a alguns condicionalismos propostos pela organização estudada, pelo que este trabalho se revela apenas, como um ponto de partida para uma análise mais complexa à comunicação interna da Novartis, que se espera, num futuro próximo, ser efetuada com objetivos mais aprofundados. Como, por exemplo, relacionar as políticas de comunicação interna com variáveis estratégicas da organização, tais como, a motivação, a satisfação ou o *turnover*, que são, também, indicadores importantes do comportamento organizacional.

Adicionalmente, deve referir-se que os resultados desta análise podem ter sido influenciados pelo facto de os respondentes não estarem dispostos, ou não serem capazes, de refletir e expressar os seus verdadeiros motivos para as referidas escolhas. Ou, por limitações de tempo, ou por medo de represálias por não responder, ou ainda, por considerarem não serem anónimas e confidenciais as respetivas escolhas.

Uma outra limitação tem a ver com o facto ser uma amostra de conveniência, de uma organização específica, pertencendo a um setor com individuações próprias, não sendo possível, desta forma, generalizar totalmente os resultados a outro tipo de organizações. Além do mais, houve uma adesão moderada nas respostas ao questionário, sendo o número de respondentes (91) menos de um terço de todo o universo (320).

BIBLIOGRAFIA

Almeida, V. (2000). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Praxis

Anderson , T. J., & Segars A. H. (2001). The impact of IT on decision and firm performance: Evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management*, 39(2), 85–100.

Argenti, P.A. and Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York.

Azeitão, J. & Roberto, J. (2010). O Planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME- Revista Toc_120

Bladissera, R. (2008). Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In Oliveira, I.; Soares, A. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão

Bovee, C. & Thill, J. (2000). *Bussiness Communication Today*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Cabral, V. (2004). *Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia- discurso e prática*. Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, vol. 1, nº 1, p.57-71.

Chen, J., Shivelthorne, C., & Hung, J. (2006). Organisation communication, job stress, organisational commitment, and job performance of

- accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organisation Development Journal*, 27(4), 242–249.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines` Experience. *Corporate Reputation Review* 10 (3), 201-212.
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5.
- Clampitt, P. G. (2009). *The questionnaire approach*. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organisational communication*. London: Routledge
- Clampitt, P.G. (1991, p.115-118). *Communicating for Managerial Effectiveness*, Inglaterra, Sage.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: Editora RH
- D'Almeida N. & Libaert T. (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- D'Aprix, R. (2006). Throwing rocks at the corporate rhinoceros, the challenges of employee engagement. In T. L. E. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organisational communication*. John Wiley & Sons: San Francisco.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication, Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.

- Dortok, A. (2006). 'A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation', *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322–338.
- Duterte, C. (2002). "A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das Organizações". Lisboa: Instituto Piaget.
- Fernandez, P. (1992). " *La comunicación interna en la empresa*". *Capital Humano*, nº 41.
- Filiage, M. (1999). *O maior desafio das empresas: a comunicação interna*. *Revista Gestão Plus*, nº 11, ano IV, 20-21. Disponível em www.gestaoerh.com.br
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*, USA: West Publishing Company.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfactio in an Australian retail organisation. *Employee Relations*, 24(2), 211–228.
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Heyer, P. (2003). *Key thinkers in critical media studies: Harold Innis*. Oxford: Rowman & Littlefield
- Hoffmann, D. L., & Fodor, M. (2010). *Can you measure the ROI of your social media marketing?* *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, 10, 302 – 314.

- Kreps, G., (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*, (2^a ed.) New York: Longman.
- Kunsch, M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (2^a ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4^a ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. K. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. In Mariochi, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, p.167-190.
- Langarica, C. (1995). “ *La comunicación como herramienta del management*”. *Dirección y Progreso*, nº 140.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão- Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v.9, nº 17, 145-159.
- Meng, J. & Pan, P. (2011). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review* 38, 484-490.
- Marques, J. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58.

- Mestanza et al. (1999). “ La auditoria de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”. Revista Latina de Comunicación Social.
- Paiva, P. (2005). *Comunicação Organizacional*. Disponível em <http://www.rh.com.br>-acedido em 18 de Janeiro de 2013.
- Pinnilos, A. (1994). “Marketing Mix para un programa de comunicación interna”. Capital Humano, nº66.
- Pires, A. (2002). *E-Marketing com e-newsletters*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico
- Ruck, K. & Welch, M. (2011). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public Relations Review 38, 294-302.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. Dissertação de Doutoramento. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial* - Universidade de Aveiro, Aveiro. Portugal
- Ruão, T. (1999). “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga.
- Ruggiero, A.P. (2002). Qualidade da comunicação interna. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 10 Jul 2014.
- Salo, N. (1997). “ La auditoria de comunicación (I): Antecedentes conceptuales”. Capital Humano, nº 105.

- Sousa, J. (2008, p. 14). “Inovação na gestão das PME tem de ser permanente”- Vida Económica
- Tomson, K. & Hecker, L.A. (2000). *The Business Value of buy-in`, in R. J. Varey and Lewis B. R. (eds.), Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, UK.
- Torquato, G. (2002). *Tratado da Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira
- Tourish, D., & Hargie, O. (2009). *Communication and organisational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), Auditing organisational success*. London: Routledge.
- Towerswatson. (2010). *Capitalizing on Effective Communication*. 2009/2010 Communication ROI Study Report.
- Valente, C. & Nori, W. (1990). *Portas abertas. A experiência da Rhodia: Novos caminhos da comunicação social moderna*. São Paulo: Best Seller
- Verc'ic' et al. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, 223-230.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*
- Welch, M., & Jaskson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Welch, M. (2011). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38, 246-254

Westhpallen, M. (1998). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés

Woodall, K. (2006). The future of business communication. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/John Wiley.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79.

ANEXOS

Anexo I - Meios de Comunicação Interna

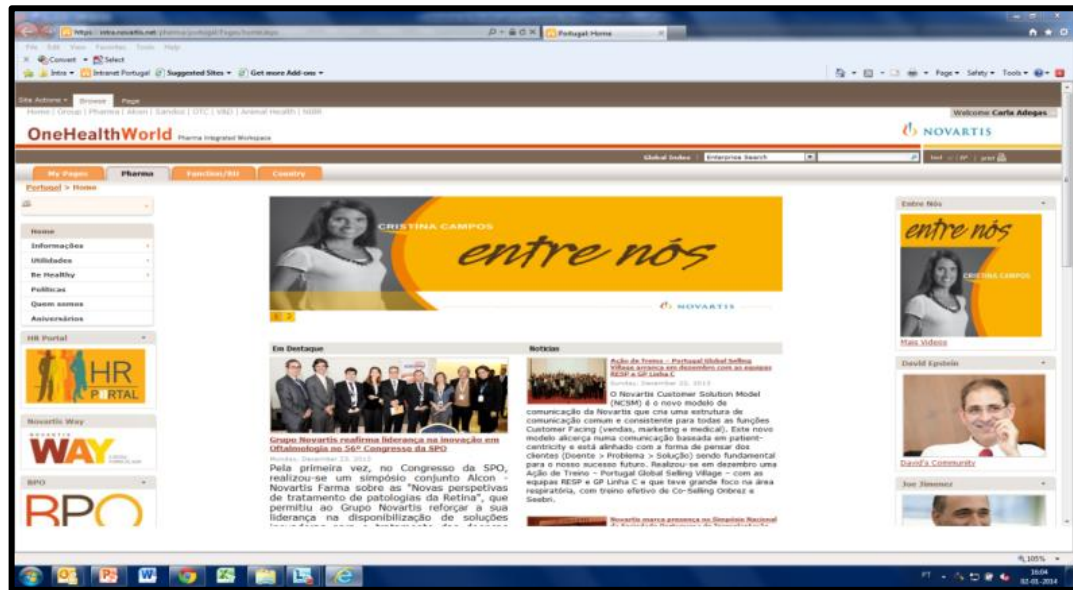


Figura 3 Intranet



Figura 4 Newsletter Electrónica



Figura 5 Comunicação Direcção Geral



Figura 6 Campanhas Internas



Figura 7 Townhall Meetings

Anexo II - Gráficos

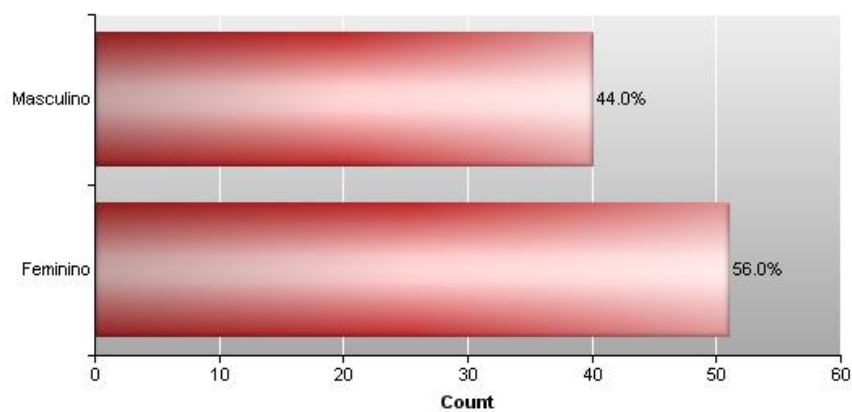


Gráfico 1 Sexo

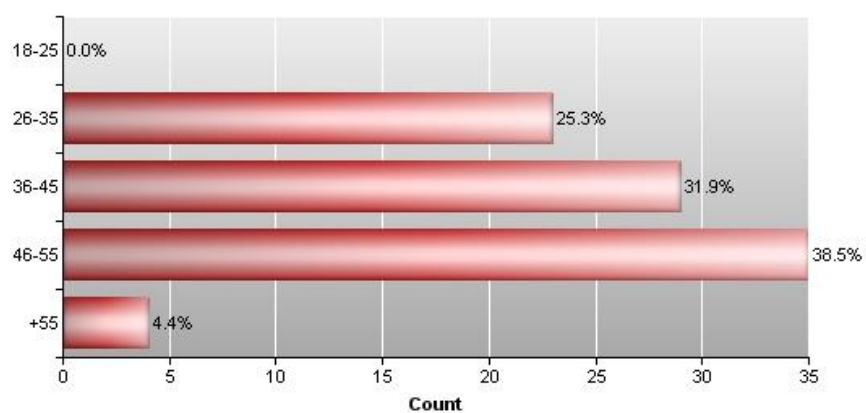


Gráfico 2 Faixa etária

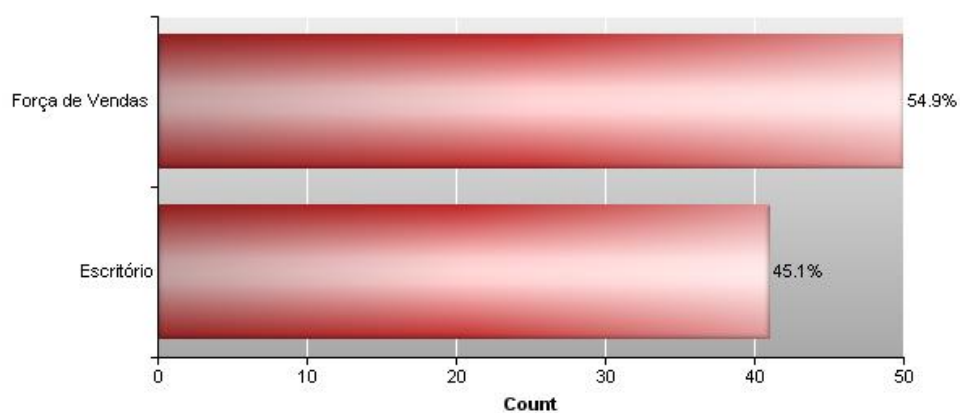


Gráfico 3 Tempo de serviço

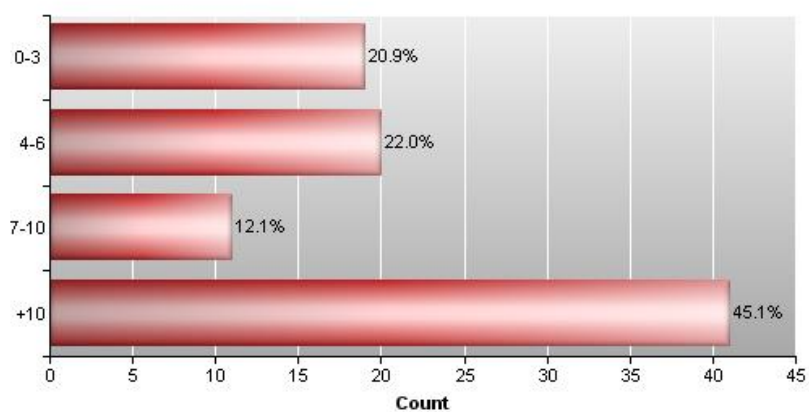


Gráfico 4 Departamento

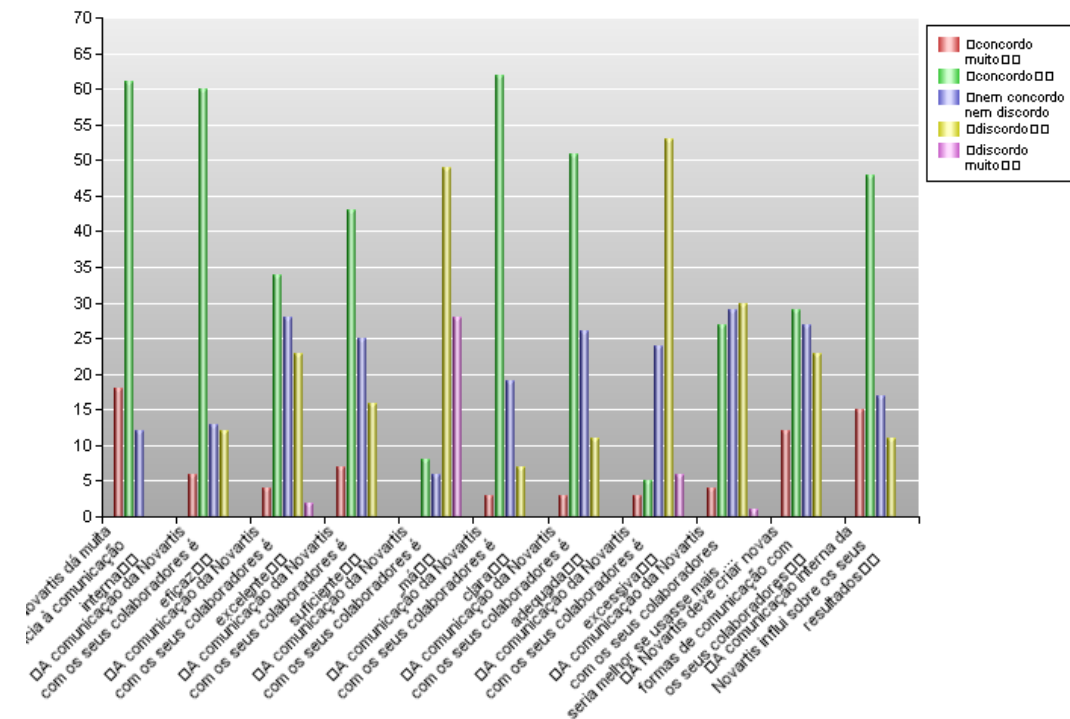


Gráfico 5 Processos de Comunicação

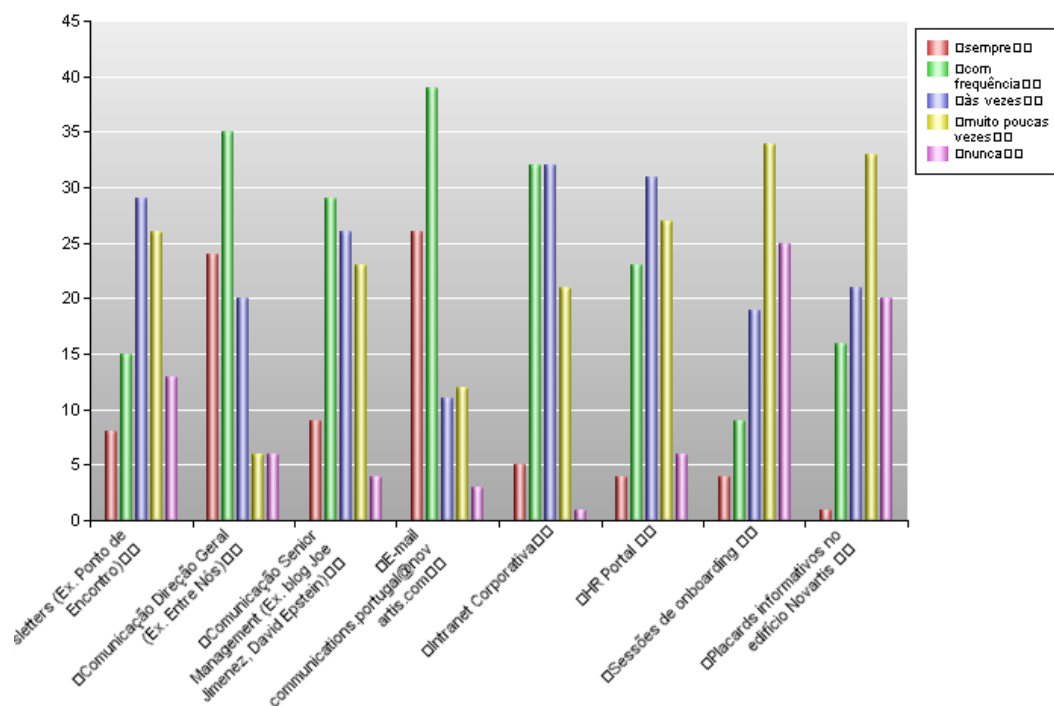


Gráfico 6 Recursos- Frequência com que os usa

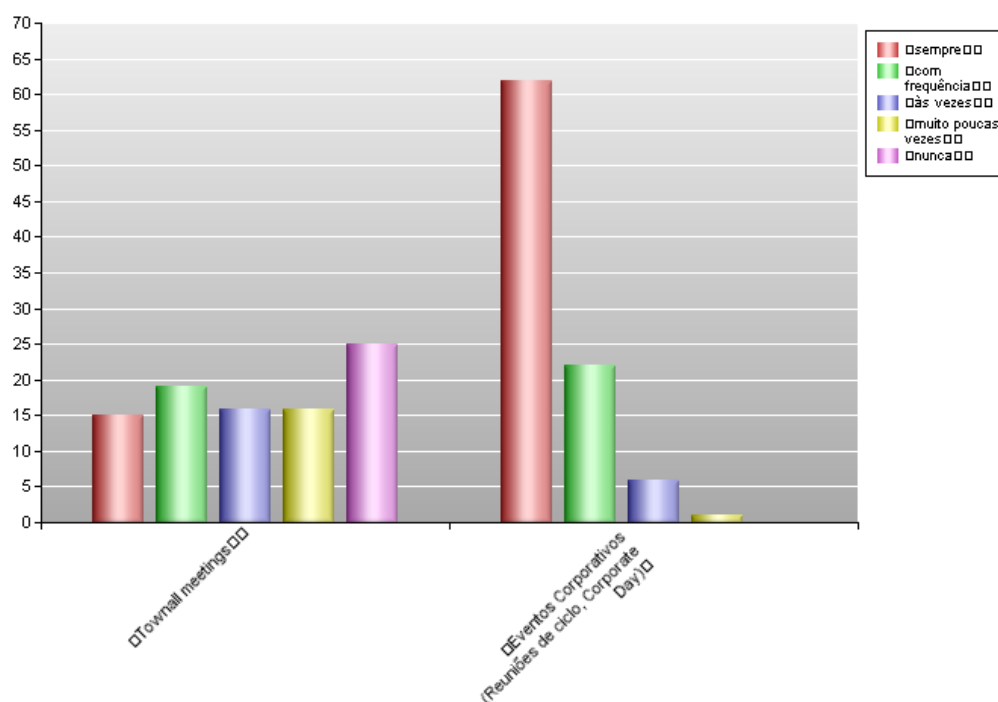


Gráfico 7 Recursos- Frequência com que participa

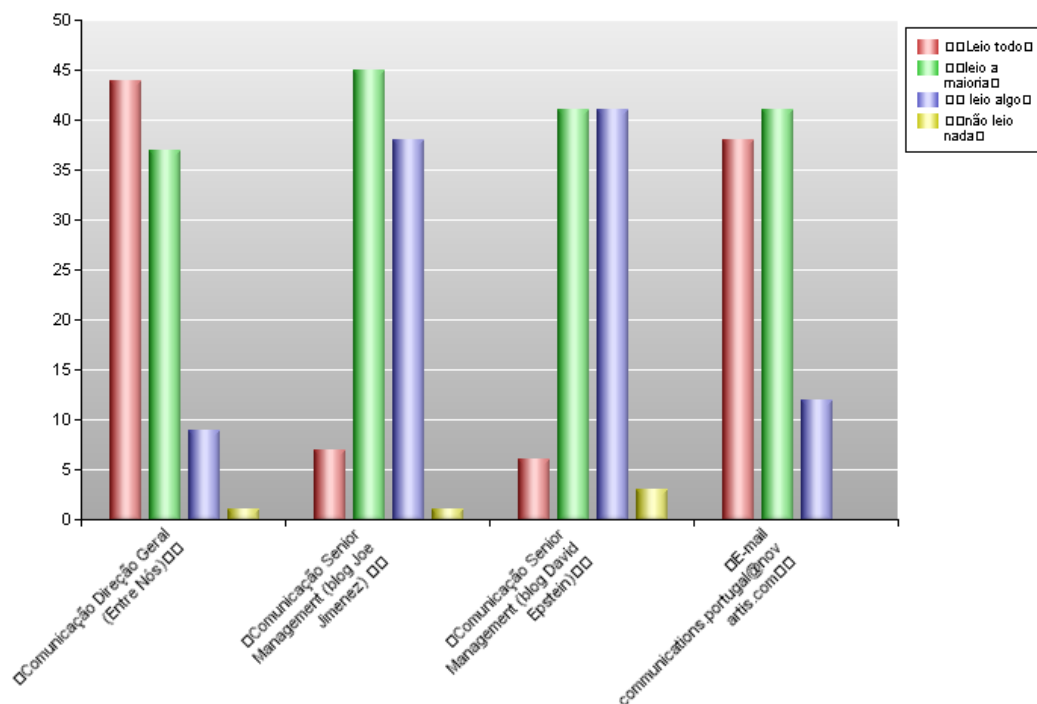


Gráfico 8 Tipos de Comunicação-Que conteúdos lê

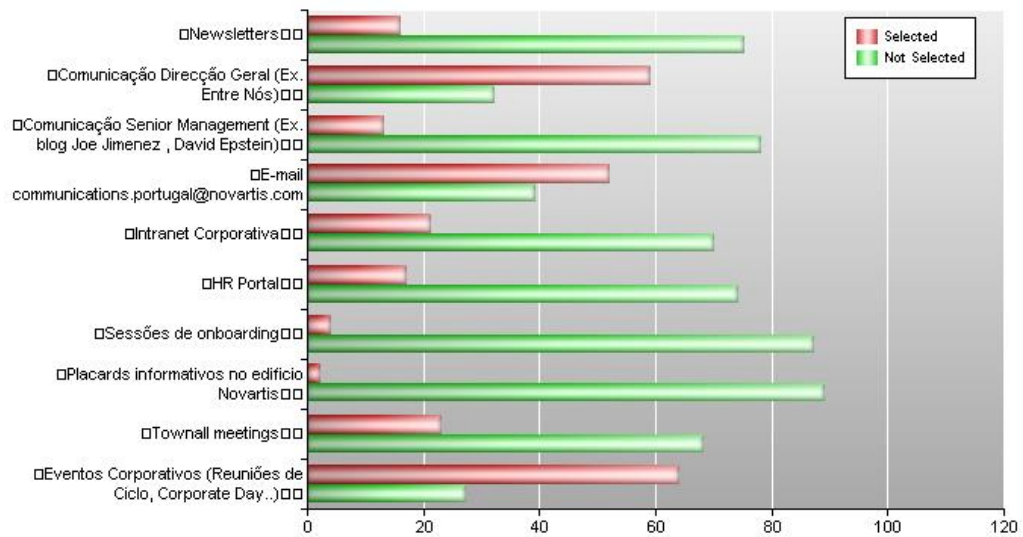


Gráfico 9 Tipos de Comunicação mais importantes

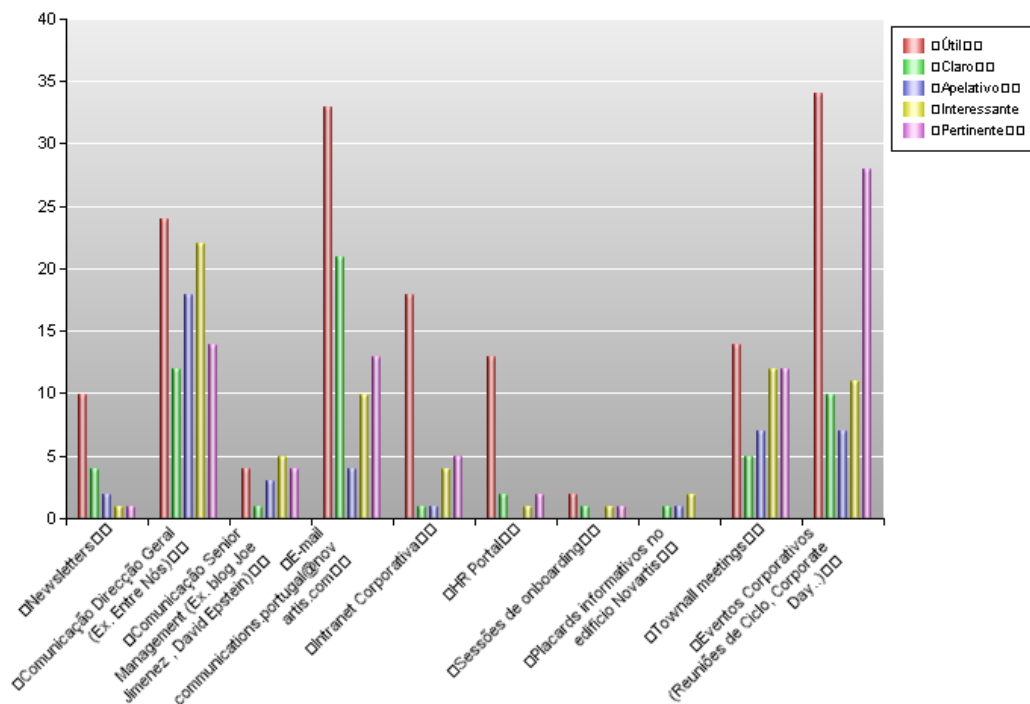


Gráfico 10 Porque razão os considera mais importantes

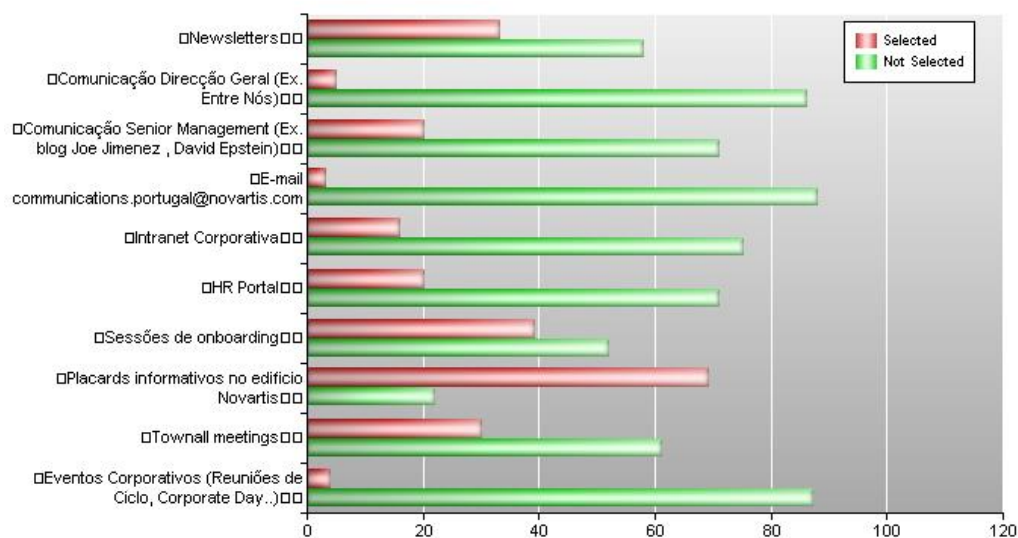


Gráfico 11 Tipos de Comunicação menos importantes

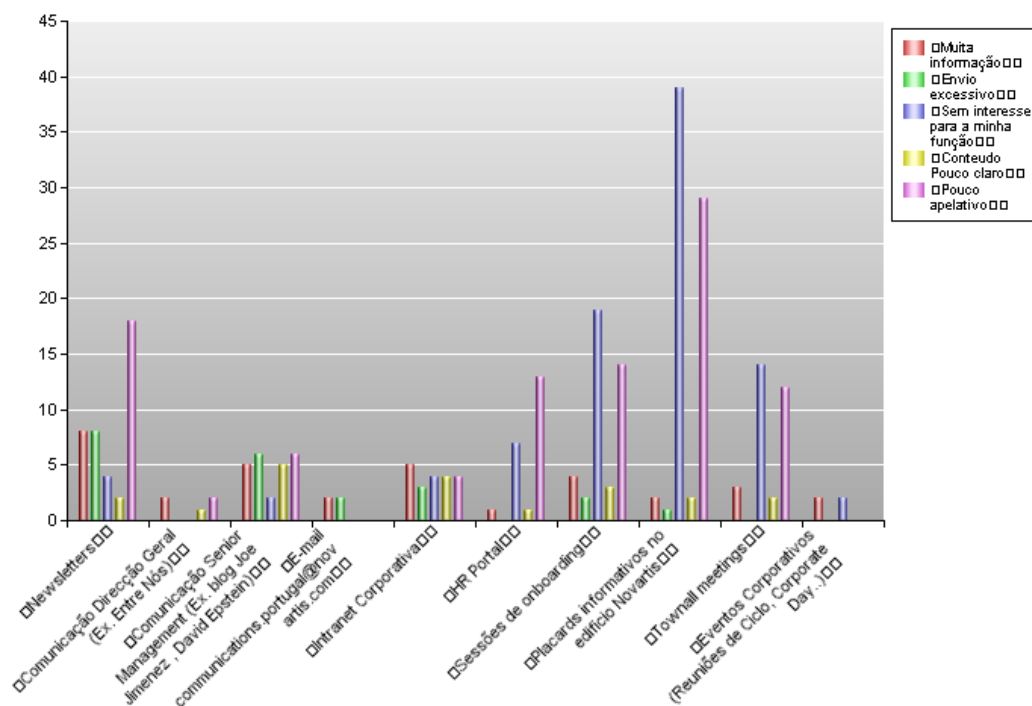


Gráfico 12 Porque razão os considera menos importante

Anexo III - Questionário- Comunicação Interna na Novartis

O presente questionário tem como objetivo analisar como é percecionada a comunicação interna na Novartis pelos seus colaboradores, no âmbito da elaboração da minha dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na Escola Superior de Educação de Coimbra.

As respostas são confidenciais, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso e serão tratados, unicamente, pelas pessoas ligadas a ela.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da sinceridade com que responde, pelo que se pretende que a sua resposta seja espontânea e sincera.

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade.

1. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Faixa etária

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ +55

3. Tempo de serviço

- ☐ 0-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-10
- ☐ +10

4. Departamento a que pertence

- ☐ Departamento a que pertence Força de Vendas
- ☐ Escritório

5. Classifique as seguintes afirmações relativas ao processo de comunicação da Novartis de acordo com o seu grau de concordância ou discordância

| | Concordo muito | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo muito |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A Novartis dá muita importância à comunicação interna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é eficaz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é excelente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é suficiente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é má | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é clara | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é adequada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores é excessiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação da Novartis com os seus colaboradores seria melhor se usasse mais meios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Novartis deve criar novas formas de comunicação com os seus colaboradores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação interna da Novartis influi sobre os resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Dos seguintes recursos qual a frequência com que os consulta

| | Sempre | Com frequência | Às vezes | Muito poucas vezes | Nunca |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Newsletters (Ex. Ponto de Encontro) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação Direção Geral (Ex. Entre Nós) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E-mail communications northreal@novartis.co | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Intranet Corporativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR Portal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sessões de Onboarding | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Placards informativos no edifício Novartis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Dos seguintes recursos qual a frequência com que participa

| | Sempre | Com frequência | Às vezes | Muito poucas vezes | Nunca |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Townhall meetings | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eventos Corporativos (Reuniões de ciclo, Corporate Day) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Quando recebe as seguintes comunicações que conteúdo lê:

| | Leio todo | Leio a maioria | Leio algo | Não leio nada |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comunicação Direção Geral (Ex. Entre Nós) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog David Epstein) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Leio todo | Leio maioria | a Leio algo | Não leio nada |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>E-mail</i> communications.portugal@novartis.com | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Dos seguintes meios escolha os que para si são mais importantes (selecione até 3)

- ☐ Newsletters
- ☐ Comunicação Direção Geral (Ex.: Entre nós)
- ☐ Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein)
- ☐ E-mail Communications.portugal@novartis.com
- ☐ Intranet Communications.portugal@novartis.com
- ☐ Intranet Corporativa
- ☐ HR Portal
- ☐ Sessões de Esclarecimento
- ☐ Placards informativos no edificio Novartis
- ☐ Townall meetings
- ☐ Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day)

10. Indique porque os considera como os meios mais importantes

| | Útil | Claro | Apelati vo | Interess ante | Pertinen te |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Newsletters (Ex. Ponto de Encontro) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicação Direcção Geral (Ex. Entre Nós) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E-mail communications.portugal@novartis.com | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Intranet Corporativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| HR Portal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sessões de onboarding | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Placards informativos no edificio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Útil | Claro | Apelativo | Interessante | Pertinente |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Novartis | | | | | |
| Townall meetings | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eventos Corporativos (Reuniões Ciclo, Corporate Day, etc..) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Dos seguintes meios escolha os que para si são menos importantes (selecione até 3)

- ☐ Newsletters
- ☐ Comunicação Direcção Geral (Ex.: Entre nós)
- ☐ Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein)
- ☐ E-mail Communications.portugal@novartis.com
- ☐ Intranet Communications.portugal@novartis.com
- ☐ Intranet Corporativa
- ☐ HR Portal
- ☐ Sessões de Esclarecimento
- ☐ Placards informativos no edifício Novartis
- ☐ Townall meetings
- ☐ Eventos Corporativos (Reuniões de Ciclo, Corporate Day)

12. Indique porque os considera como os meios menos importantes

| | Muita Informação | Envio excessivo | Sem interesse para a minha função | Pouco claro | Pouco apelativo |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Newsletters (Ex. Ponto de Encontro) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicação Direcção Geral (Ex. Entre Nós) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicação Senior Management (Ex. blog Joe Jimenez, David Epstein) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E-mail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

communications.portugal@novartis.com

| | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Intranet Corporativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| HR Portal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sessões de onboarding | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Placards informativos no edifício Novartis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Townhall meetings | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eventos Corporativos (Reuniões Ciclo, Corporate Day, etc..) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |